

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES LIMITES DE LA «QUALITÉ TOTALE» DANS
L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR PRIVÉ AU LIBAN : EXEMPLE DE
L'UNIVERSITÉ AMÉRICAINE DE BEYROUTH

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN SOCIOLOGIE

PAR
RONALD BARAKAT

AOÛT 2010

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

Remerciements :

- À mon épouse Samar, la psychologue, qui m'a encouragé à reprendre, encore une fois, le collier.
- À mon directeur de recherche, M. Pierre Doray, pour son accompagnement professionnel et son implication personnelle; pour son courriel du 21 juillet 2009 qui m'a remis en selle et pour m'avoir incité à faire mentir le dicton : «Nul n'est prophète en son pays».
- À la Faculté des Sciences Humaines de l'UQAM, en la personne de la vice-doyenne, pour la prolongation du délai limite.
- Au directeur de l'unité de programmes des cycles supérieurs, M. Jean-Marc Larouche, pour ses «balises», son intercession et ses encouragements.
- Aux membres du jury, pour leur «jugement avant-dernier»...qui m'a ouvert des perspectives.

Remerciement spécial :

À l'université américaine de Beyrouth (AUB) et notamment au doyen des Affaires étudiantes, M. Maroun Kisrwan, au Chargé principal du projet d'accréditation, M. Waddah Nasr, et au directeur du management stratégique, M. André Nahas, qui m'ont fourni les informations ainsi que les documents nécessaires au bon déroulement de l'étude.

TABLE DES MATIÈRES

QUESTIONNEMENT	1
INTRODUCTION.....	2
CHAPITRE I	
QUALITÉ TOTALE : DÉFINITION ET DESCRIPTION.....	7
1.1 Le développement de la <i>Qualité totale</i>	7
1.2 Le développement de la Qualité totale en éducation ou la norme ISO 9001 : 2000 en éducation	19
1.3 La Qualité totale et la «Commission des États de l'Est de l'Enseignement supé- rieur» (<i>Middle States Commission on Higher Education</i>)	23
1.4 Les orientations du travail d'analyse de l'implantation de la Qualité totale dans le contexte universitaire libanais.....	27
CHAPITRE II	
LA QUALITÉ TOTALE À L'UNIVERSITÉ AMÉRICAINE DE BEYROUTH (American University of Beirut - AUB) : LANCEMENT DU PROJET	31
2.1 Les motifs de l'accréditation	31
2.2 Situation universitaire au Liban : impératifs d'autoformation et d'autocontrôle	32
CHAPITRE III	
LA QUALITÉ TOTALE À L'UNIVERSITÉ AMÉRICAINE DE BEYROUTH : IMPLAN- TATION DU PROJET	42
3.1 Les étapes du processus d'accréditation	42
3.2 Aperçu comparatif : système MSCHE et système ISO	48
3.3 Adaptation des 14 standards de la MSCHE dans le plan d'autoévaluation.....	49
3.4 Le neuvième standard : les services de soutien aux étudiants	52
3.5 L'état des lieux du neuvième standard	57
3.6 Principales recommandations	79
3.7 Synthèse.....	86
3.8 La démarche empirique	86
CHAPITRE IV	
LA DÉMARCHE QUALITÉ FAIT DES PETITS	90
4.1 Démarche Qualité à l'Université Saint-Joseph de Beyrouth (USJ).....	90

4.2 Mise à jour de la Démarche qualité	94
4.3 Référentiel NEASC de l'université libano-américaine (ULA).....	95
CHAPITRE V	
SOCIOLOGIE DE LA QUALITÉ TOTALE DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR.....	98
5.1 Aspects sociaux, culturels et symboliques	98
5.2 Standard VI de la MSCHE à l'UAB : Intégrité	102
5.3 Recommandations personnelles.....	110
5.4 Changements et résistances aux changements.....	112
CHAPITRE VI	
SOCIOLOGIE CLINIQUE <i>POUR</i> LA QUALITÉ TOTALE DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR	117
6.1 Introduction	117
6.2 La sociologie clinique	119
6.3 Sociologie clinique de la violence	126
6.4 Sur la neutralité axiologique.....	130
CONCLUSION	132
7.1 La démarche analytique	133
7.2 La démarche descriptive	136
7.3 Réflexions sur la politique et la stratégie d'éducation dans l'enseignement supé- rieur au Liban	138
BIBLIOGRAPHIE.....	142
ANNEXE I : QUESTIONNAIRE QUALITÉ UNIVERSITAIRE.....	144
ANNEXE II : ARTICLES DE PRESSE	157
ANNEXE III : ARTICLES DE PRESSE.....	162
ANNEXE IV : RÉFÉRENCES DE L'AGENCE D'ÉVALUATION DE LA RECHERCHE ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR (AÉRES).....	166

QUESTIONNEMENT

Par ce travail, on se propose de savoir, dans un premier temps, si la *Qualité totale*, en tant que concept corporatif, est applicable à l'«entreprise» universitaire qui possède des logiques et des dynamiques sociales particulières et si elle tient compte de la complexité et de la spécificité des rapports sociaux intra-universitaires pour une implantation efficace de son dispositif. La question est aussi de savoir s'il existe des référentiels normatifs, autres que l'ISO 9001 :2000 sur l'éducation, spécifiquement conçus pour l'enseignement supérieur et, dans l'affirmative, quelles sont les universités libanaises pionnières dans l'implantation d'un système Qualité standardisé, pour quels motifs celles-ci se sont attelées à un tel projet et quelles sortes d'avantages ont-elles tiré du processus d'implantation.

Dans un deuxième temps, on se proposera de savoir si l'implantation de standards tels que les «Services aux étudiants» et «Intégrité» ont contribué à améliorer les conditions d'études et la qualité de vie universitaire en général, à favoriser le climat d'entente entre les étudiants et entre ceux-ci et l'institution ainsi que l'esprit civique et démocratique dans la vie au campus, partant la vie civile; si la *Qualité totale* a pu transmettre ses valeurs et infléchir positivement les modes de penser, de sentir et d'agir sans rencontrer de résistances aux changements institutionnels opérés par son implantation.

Au vu des troubles enregistrés sur certains campus, dont l'institution est pourtant engagée dans une démarche Qualité, on se demandera pourquoi celle-ci n'est pas parvenue à prévenir ou résoudre ces troubles, ce qu'il a manqué au programme pour inoculer son «Esprit Qualité» dans les esprits au campus, et quelle approche sociologique il convient de proposer pour encadrer la démarche Qualité, forcer les résistances aux changements institutionnels et résoudre les problèmes d'intolérance, voire de violence à l'université.

INTRODUCTION

Si la *Qualité totale*, et les référents normatifs et instrumentaux qui l'accompagnent, tels que l'ISO, a été de prime abord destinée à une production «égale» (isos), à des fins d'exportation, pour ensuite toucher au fonctionnement global des entreprises lucratives, et ce afin de mieux gérer la qualité, son application récente dans le domaine éducatif - et notamment l'enseignement supérieur - engage une dynamique nouvelle de développement des institutions et des logiques sociales particulières, puisque cette entreprise comporte des caractéristiques spécifiques, même si à maints égards elle s'apparente aux entreprises commerciales, du moins dans les motivations qui ont poussé certains établissements éducatifs à implanter un Système Qualité.

En effet, tout comme l'implantation de la *Qualité totale*, au moyen du référentiel qui la matérialise, constitue un **avantage compétitif** pour une entreprise commerciale qui se fait labelliser, il en est de même pour une université. Nous verrons plus loin que l'une des principales raisons qui ont incité l'université américaine de Beyrouth, et d'autres institutions locales qui ont suivi, à se faire accréditer, est leur besoin d'une part de se «refaire une santé» au cours de la période d'après-guerre et, d'autre part, de se démarquer des universités dites «commerciales» ou des «boutiques à diplômes» qui ont alors été créées durant notamment la période qui s'étend de 1984 à 2000, tirant profit des «largesses» gouvernementales qui auraient, selon plusieurs commentateurs, contribué à rabaisser dangereusement le niveau éducatif au Liban. Et ceci au mépris des lois en vigueur qui fournissent, et dans les moindres détails, toutes les conditions requises pour l'obtention d'un permis d'établissement. Les desseins et «dessous» de cette prolifération institutionnelle au Liban, dont la qualité de l'enseignement universitaire a fait les frais, ont été dénoncés par l'ancien recteur de l'USJ dans les «Résistances de l'université».

La *Qualité totale* appliquée à l'éducation possède plusieurs référentiels normatifs, dont nous exposons trois d'entre eux dans cette étude : l'ISO 9001:2000 en éducation, la *Middle States Commission on Higher Education*, composée de quatorze standards qualité pour l'enseignement supérieur, et la *New England Association of Schools and Colleges*, composée

de onze standards qualité pour le même secteur, ceci outre la *Démarche Qualité* entreprise par l'Université Saint-Joseph, mais dont le référentiel et les standards restent indéfinis.

Le référentiel international ISO 9001:2000 en éducation constitue la preuve de l'applicabilité (*a priori*) d'un dispositif de Qualité totale dans le domaine éducatif. Le manuel en question pose le mécanisme d'implantation du système qualité dans le champ d'enseignement par une réadaptation des principes et des standards stipulés dans le manuel de base ISO 9001 : 2000 et par le soutien de l'ISO 9004:2000 qui n'est pas un référentiel d'accréditation, mais d'accompagnement, lequel consiste à tracer les lignes directrices de perfectionnement des procédures.

La norme ISO 9001 : 2000 en éducation crée une analogie entre l'entreprise (industrielle ou commerciale) et l'université. Cette norme se base sur le fait que, à l'instar de l'entreprise, l'établissement d'enseignement possède une administration, un département de comptabilité et de finances, un département de ressources humaines, un service de gestion, un service d'entretien, des fournisseurs, un produit (matière et programmes d'enseignement), des prestataires de service (les enseignants), une clientèle (les étudiants), une image de marque à entretenir et rehausser (au besoin), un marketing à exercer pour augmenter ladite clientèle, etc. L'institution d'enseignement possède donc la plupart des «clients» et des «mécanismes» que l'on retrouve dans toute entreprise industrielle et commerciale. Cette analogie fonde l'applicabilité des principes de *Qualité totale* dans le champ éducatif, avec toutefois des variations particulières. Globalement, la mise en œuvre d'une telle technologie sociale produit de nouvelles interactions sociales, et ouvre sur une nouvelle problématique organisationnelle et institutionnelle.

De ces nouvelles logiques qui se dégagent, nous retiendrons surtout le fait que la clientèle étudiante, et à la différence des entreprises commerciales, est à la fois un public externe et interne. En effet, ce public vient de l'extérieur, il paye son service, mais participe activement à la vie institutionnelle pour s'intégrer carrément dans les ressources humaines de l'établissement. Et son incorporation se traduit par sa participation aux orientations et aux décisions de l'institution, par le biais des comités, des clubs, des équipes de travail, etc. Ce qui fait de ce «client» un membre à part entière du personnel et «l'âme» de l'établissement, sans laquelle celui-ci serait sans raison d'être et sans vie. D'où la nécessité pour l'institution

d'inclure ce «client-collaborateur» dans la gestion de ses ressources humaines, tout en usant des techniques de relations publiques et de marketing pour le fidéliser et, à travers lui, attirer de nouveaux prospects. Or le système ISO 9001 : 2000 en éducation semble méconnaître ce statut double de l'étudiant, lequel oblige une double approche managériale, ce qui rend les techniques de gestion de la qualité d'un établissement d'enseignement différentes de celles d'une entreprise commerciale ou autre. D'autant plus que le système aborde le «service à la clientèle étudiante» en ignorant «des contraintes de l'étudiant-collaborateur» qui doit se plier aux politiques et aux consignes de l'institution tout en participant à son fonctionnement.

Pour ce qui est du prestataire de service ou fournisseur du produit, à savoir l'enseignant, celui-ci se distingue également de ses homologues de l'établissement commercial par son rôle directeur vis-à-vis de ses étudiants-clients, ce qui contredit le principe du «client roi» qui régit la relation ordinaire fournisseur-client dans le domaine commercial. Ceci sans compter le rôle évaluateur que possède le prestataire de service qu'est l'enseignant, tandis qu'ailleurs, c'est plutôt le client qui évalue les produits et les services du commerçant.

Quant au «produit», il est en quelque sorte imposé au client, même si ce dernier a choisi le programme d'études dont il n'a, d'ailleurs, pas participé à la conception, sans compter que certaines matières, relevant surtout des lettres et des sciences humaines, sont élaborées ou enseignées de sorte à être «politiquement correctes», c'est-à-dire conformes aux orientations politiques de l'État ou des lobbys influents qui s'y greffent.

Ces différences ne peuvent que rejaillir sur l'implantation du *Système Qualité* dans le domaine éducatif, et notamment universitaire qui nous intéresse, et nous conduisent à prendre une distance face à l'analogie initiale, étant donné que les statuts et les rôles des principaux acteurs sociaux sont différents. Le référentiel normatif ISO appliqué à l'enseignement pourrait détenir les moyens et les éléments pour l'implantation d'un système de gestion administrative, **procédurale** de la Qualité, mais non de gestion humaine, **relationnelle** de la Qualité, compte tenu de ces défauts de parallélisme entre l'ISO 9001 :2000 et son adaptation au domaine éducatif.

Un référentiel de *Qualité totale* appliquée à l'enseignement supérieur, non calqué sur le modèle industriel ou commercial en raison des incompatibilités sociales entre les deux domaines, trouve l'un de ses meilleurs modèles dans les quatorze standards de la *Middle States*

Commission on Higher Education (MSCHE) spécialement conçus pour l'enseignement supérieur et adoptés par l'université américaine de Beyrouth (UAB) qui a souscrit au projet d'accréditation de ladite commission pour recevoir le certificat en juin 2004. Repris et réadapté par l'UAB dans un manuel intitulé «plan d'autoformation» (self-study design), chacun des quatorze standards a suivi une démarche conduisant à son implantation selon la procédure suivante :

Problématique initiale (Questionnements) → Collecte d'informations → État des lieux (enquêtes sur le terrain) → Recommandations → Dépôt rapport → Correctifs/Implantation.

Les enquêtes visant à déterminer l'état des lieux de chaque standard utilisent des questionnaires, des *focus group* ou «groupes témoins», des entretiens, des inspections, etc., consignés par des tableaux statistiques et des descriptions détaillées. L'état des lieux se divise en deux volets : l'un **matériel et ergonomique** concernant les équipements, les installations, les bâtiments ainsi que toutes les commodités, l'autre **organisationnel et relationnel** impliquant le facteur humain dans sa dimension sociologique. Le document final présentant l'ensemble des résultats des enquêtes et des recommandations tient lieu de «rapport d'autoformation» qui sera soumis au Comité de pilotage et qui, après révision, servira de principale référence à l'audit d'évaluation devant mener à l'accréditation. Ne pouvant décrire la démarche empruntée pour la totalité des standards établis par la MSCHE, nous en avons choisi deux : les **Ser-vices de soutien aux étudiants** pour leur incidence sur la qualité de vie universitaire et l'**Intégrité** pour sa contribution à la propagation de l'Esprit du Système Qualité, appelé à inoculer dans la vie universitaire les valeurs d'éthique, de convivialité, de liberté d'expression et de croyance, d'équité, etc. Les canaux de communication recommandés dans notre étude afin d'optimiser l'implantation d'un tel Esprit sur les campus sont les publications, la signalisation, les conférences, la sensibilisation et la conscientisation **orales** par des rassemblements, des journées spéciales, l'organisation de rencontres pluriethniques, pluri-confessionnelles, etc., la promotion du **dialogue** interculturel, interreligieux et «inter-politique».

L'Esprit Qualité, dérivant du Système Qualité de la MSCHE, pourrait avoir produit quelque effet pacificateur durant les élections estudiantines de l'UAB car l'université s'est particulièrement distinguée par l'organisation d'un scrutin relativement calme, contrairement

à d'autres, dans un contexte sociopolitique littéralement explosif, et ce malgré l'avantage que possède l'UAB de regrouper toutes ses facultés et tous ses instituts sur un même campus.

C'est à la faveur de cet «Esprit Qualité», sous-tendu par le *Système Qualité*, qu'une *sociologie de la Qualité totale* a été initiée, faisant état de la transmission de codes symboliques et culturels et identifiant les types de changements et de résistances aux changements.

Mais vu que le programme de *Qualité totale* ne tient pas compte des interactions sociales complexes qui régissent l'institution et de l'interconnexion des deux réalités, psychique et sociale, avec les mécanismes de défense et de résistance enclenchés par les changements institutionnels, une sociologie à caractère «clinique» est préconisée afin de mieux explorer les causes profondes des résistances et des conflits et de tenter d'y remédier par les techniques compréhensives de subjectivation des rapports microsociaux.

CHAPITRE I

QUALITÉ TOTALE : DÉFINITION ET DESCRIPTION

1.1 Le développement de la Qualité Totale

1.1.1 Présentation du concept

Le projet d'implanter la *Qualité totale* dans l'enseignement supérieur au Liban requiert au préalable une définition et une présentation de ce concept et de ses principaux instruments d'implantation.

Pour cerner la signification conceptuelle de la «qualité totale», on pourra dire que ce concept vise un perfectionnement continu des procédures et processus de fonctionnement d'une entreprise, d'un organisme, d'une institution, d'une association, sur base de standards bien définis, et ce dans ses domaines d'activités pris dans leur ensemble ou séparément, tels que l'organisation du travail, la production, les services, etc. Mais il conviendra de bien distinguer le «perfectionnement» de la «perfection» vers laquelle on ne peut que tendre... et à l'infini, tant les moyens et objectifs de travail sont changeants et mouvants. Paradoxalement, la qualité ne peut jamais être littéralement «totale».

La *Qualité totale* est donc plus une approche, un état d'esprit, une «ambition» qu'un système figé. Elle consiste à «*perfectionner l'ensemble des processus en vigueur dans l'entreprise, afin d'améliorer les standards de performance des produits ou services, de réduire les délais et les coûts et, par conséquent, de satisfaire des clients et d'augmenter les profits de l'entreprise*» (in L'essentiel du Management, Novembre 97).

Une démarche officielle de *Qualité totale* doit impliquer l'ensemble du personnel d'une entreprise, à tous les niveaux hiérarchiques, à commencer par le «top management» qui

doit en être l'instigateur et le moteur, duquel doit émerger le «comité de pilotage», formé surtout de collaborateurs internes spécialisés qui travailleront de concert avec des experts d'une société consultante accréditée. Sa mission consistera à former l'organisation et la rendre apte à réussir l'«Audit qualité¹» qui sera conduit par un organisme certificateur habilité à évaluer les systèmes de performance de l'entreprise et leur conformité aux standards internationaux établis. Si l'organisation satisfait à tous les critères, le certificat ISO lui est décerné (International Standard Organization), sous réserve de retrait du certificat en cas de rupture d'application des standards, d'où les réévaluations périodiques menées par les auditeurs de la qualité.

La certification ISO regroupe différents référentiels (9001, 9002...) qui fixent la norme à appliquer selon les domaines de perfectionnement choisis par l'organisation qui, une fois accréditée, démontre à ses partenaires et à ses clients qu'elle se conforme aux standards internationaux d'organisation, de production ou de prestation et fournit, par conséquent, des produits et services de qualité constante, sans risque de défectuosité (sauf accidentelle, de l'ordre de 1%).

Il convient de souligner que la *qualité totale* n'est pas synonyme de produit de luxe ou de performance maximale, mais de réponse adaptée, pratique et économique à un besoin donné, telle que l'appareil qui fonctionne sans panne, le bus qui arrive à l'heure, le service d'accueil courtois et compétent, etc., et se caractérise par une constance de la performance, plutôt que sa maximisation.

Le qualificatif de «total» ne pouvant que se mériter, le certificat ISO n'est donc pas définitif mais renouvelable après inspections et réévaluations périodiques (6, 12 mois...) par les auditeurs agréés, et ce dans le but de s'assurer que l'entreprise se conforme toujours aux exigences et aux standards de qualité et que son management est toujours un «management par la qualité totale» (Total Quality Management – TQM), c'est-à-dire un management engagé dans la «démarche qualité» et la participation de tous les membres de l'entreprise à ladite démarche vers la satisfaction totale du client.

¹ Audit qualité : examen méthodique et indépendant visant à déterminer si les activités et résultats relatifs à la qualité satisfont aux dispositions préétablies et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon effective et sont aptes à atteindre les objectifs (ISO 8402).

C'est cet engagement d'ordre qualitatif, avec son perpétuel maintien à niveau, son perfectionnisme, ses mises à jour (techniques, humaines, etc.) et ses actions préventives et correctives en prévision d'un nouvel audit de revalidation, qui constitue l'«assurance qualité», c'est-à-dire la garantie d'une performance standard, relative à l'organisation, la production ou le service.

Si le «management par la qualité totale» définit l'état d'esprit (et des lieux) d'une entreprise entièrement engagée dans le perfectionnement des processus et si la certification est le couronnement de son action, il n'est pas dit que le concept de «qualité totale» est exclusivement lié à la norme de qualité internationale ISO. En effet, il existe d'autres normes internationales, bien que l'ISO en soit la plus connue, comme il existe des normes nationales. Toutefois, il reste qu'une entreprise peut se hisser par ses propres moyens au niveau des normes internationales par un processus d'autocertification. Mais il demeure que l'attribution d'un label officiel de qualité par un organisme spécialisé fait la différence entre le «diplômé», formé selon les règles de l'art et reconnu comme tel, et l'«autodidacte».

D'où l'avantage d'une formation sous le tutorat d'experts qui aideront le client à formaliser efficacement ses processus, ses normes et ses systèmes de gestion de la qualité, sans compter le bienfait publicitaire, et par conséquent commercial, qu'un tel «diplôme» confère à l'entreprise qui se dote ainsi d'un important avantage concurrentiel et d'une crédibilité considérable.

Le «management par la qualité totale» se doit de mobiliser, autant que faire se peut, les ressources financières, techniques et humaines de l'entreprise s'il veut atteindre son objectif. Celles-ci s'articulent autour de quatre pôles, à savoir **la planification**, qui consiste à définir les tâches et les imbriquer entre elles pour atteindre un objectif, **l'organisation**, qui offre la charpente structurelle pour l'exécution du plan, **l'activation** des ressources humaines par la formation, la motivation et la responsabilisation et **le contrôle**, fait de vérification, évaluation, investigation, prévention et correction.

Ces quatre pôles, une fois activés, convergent pour déboucher sur l'**excellence** définie par des «zéros» dits «olympiques», à savoir le zéro défaut, zéro panne, zéro risque, zéro mépris... le zéro étant pris dans l'absolu, comme objectif à atteindre, dans un souci d'évitement et de prévention de l'erreur.

Lorsque l'«esprit qualité» est à l'œuvre, que la *politique qualité*² est définie, ainsi que les objectifs et les responsabilités, et lorsque le processus de perfectionnement est enclenché dans le cadre du *système qualité*, lequel comporte la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité, on parle à ce moment de management **de** la qualité ou gestion de la qualité, à différencier du management **par** la qualité qui se définit comme un engagement managérial, structurel et fonctionnel vers la *qualité totale*.

1.1.2 Rappel historique

C'est dans les années 80 que l'expression «qualité totale» a commencé à se répandre aux États-Unis et en Europe et à s'introduire dans les entreprises après une évolution de plusieurs décennies sous diverses formes techniques et lexicales dont la principale étape était le *Total Quality Control* (TQC) des Américains aux alentours de 1950 et aussi le *Company-Wide Quality Control* (CWQC) des Japonais qui se voulait encore plus exigeant que le TQC.

Si la «maîtrise de la qualité» est née aux États-Unis du besoin de perfectionnement de la production en série sous l'impulsion de l'*organisation scientifique du travail* de Taylor et qu'elle avait à l'origine pour appellation *maîtrise statistique de processus* (Shewhart – 1924), c'est au Japon, à partir des années 50, qu'elle a retenu l'attention des chefs d'entreprise qui l'ont appliquée à leur management, tandis qu'elle n'intéressait aux États-Unis et durant trois décennies que les experts des services qualité. Devant la stupéfiante montée qualitative de la production japonaise, inspirée des enseignements de figures fondatrices comme Deming, Juran, Feigenbaum... l'industrie américaine s'est remise à l'heure de la Qualité dans les années 80.

Mais pour comprendre les causes de la fulgurante ascension industrielle japonaise, il faut s'arrêter sur celui qui s'est affirmé comme étant le précurseur de la *Qualité totale*: Edwards Deming, à qui revient le mérite d'avoir fait renaître l'industrie japonaise des cendres de la seconde Guerre Mondiale, grâce au premier «prototype» de Démarche Qualité qu'il a conçu avec ses fameux «14 points».

2 La Politique qualité est définie par la norme ISO 8402 comme étant «les orientations et objectifs généraux d'un organisme concernant la qualité, tels qu'ils sont exprimés formellement par la direction au plus haut niveau».

Ce statisticien de formation fut approché durant la seconde Guerre Mondiale par le gouvernement américain pour aider à l'amélioration de la Qualité du matériel militaire. À la fin de la guerre, il fut invité par les industriels et ingénieurs japonais pour les assister dans leur volonté de changer de paradigme industriel: passer de la médiocrité à l'excellence industrielle. À la question de savoir combien d'années il leur faudra pour atteindre un tel objectif, Deming estima la chose possible en cinq ans si ses directives étaient suivies à la lettre. Or ils le surprirent en y arrivant en quatre ans!³

Les «quatorze points» de Deming, qui annoncent l'esprit de systématisation et de standardisation, et qui remettent en question certaines idées managériales préconçues telles que les chiffres prévisionnels, les slogans, les hiérarchies, etc.; ou même certains canons de la *Qualité*, tels que le «zéro défaut», etc., se résument brièvement dans le hors-texte de la page suivante.

Avant de devenir «qualité totale», c'est-à-dire avant d'englober l'ensemble des orientations, objectifs et processus de l'entreprise dans une démarche et un système qualité bien définis et établis, la qualité a commencé donc à s'appeler *maîtrise [ou contrôle] de la qualité (quality control)*, touchant essentiellement la fabrication dans un souci de correction et de prévention puis *maîtrise totale de la qualité (total quality control)* par son extension, en amont vers la conception, le marketing, l'étude des besoins...et en aval vers le service de vente, d'après-vente, etc.

L'entrée de la *maîtrise totale de la qualité* dans le **Management** a consacré l'expression «Qualité totale», qui est ainsi devenue un condensé du «management total de la qualité» et qui forme la synthèse entre le «management de la qualité» et le «management par la qualité» (définis plus haut).

1.1.3 La certification ISO :

Considéré comme l'un des principaux instruments de la *Qualité totale*, le référentiel ISO, qui veut dire *International Standard Organization*, provient d'une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation qui est étroitement liée aux instances économiques de l'ONU, notamment l'UNIDO (United Nations Industrial Development Organization), ain-

³ «They surprised me and did it in four years» (Deming)

si qu'à l'O.M.C. (Organisation Mondiale du Commerce).

Hors-Texte 1

Les 14 points de Deming

Point	Description
1 Constance dans la poursuite des objectifs	Se fixer des objectifs constants pour une amélioration continue du produit et du service, en puisant les ressources nécessaires pour la satisfaction des besoins à long terme avec un plan de travail compétitif pour rester dans la course et créer des emplois.
2 Nouvelle philosophie	Adopter la nouvelle philosophie selon laquelle nous sommes dans un «nouvel âge», créé au Japon. Ne plus vivre dans l'acceptation habituelle des délais, des erreurs et des défauts matériels et humaines. Une transformation de style est nécessaire pour stopper le déclin du commerce et de l'industrie.
3 Arrêt de la dépendance aux inspections	Éliminer le besoin d'inspection publique, comme mode de vie, pour atteindre et maintenir la Qualité, et ce en fabriquant d'office un produit de qualité. Se référer aux statistiques pour mesurer la qualité dans les fonctions de fabrication et d'achat.
4 Arrêt de la recherche du « moins cher »	Arrêter l'habitude de traiter avec les moins-disants. Diminuer plutôt le coût total. Réduire le nombre de fournisseurs, jusqu'à s'en tenir à un seul pour le même produit, en investissant dans une relation à long terme basée sur la compétence, la loyauté et la confiance et en éliminant ceux qui ne se conforment pas aux critères de qualité.
5 Amélioration de chaque processus	Améliorer constamment chaque processus dans la planification, la production et le service. Être continuellement à la recherche des défauts et des problèmes afin d'améliorer chaque activité dans la compagnie et réduire les coûts. Rechercher l'innovation et le perfectionnement continus des produits, des services et des processus. Il est du devoir de la direction de veiller sur la bonne marche du système (design, machines, équipements, entretien, formation, supervision...).
6 Formation sur le tas	<u>Créer de nouvelles méthodes de formation pratique</u> , basée sur la polyvalence et l'exercice des responsabilités dans le but de tirer profit de chaque employé. De nouvelles aptitudes et de nouveaux talents sont requis pour accompagner les changements et le progrès, notamment dans les méthodes de travail, la production, le design, la machinerie, la technique et le service.

7 Institution du leadership	Adopter et instituer le leadership visant à aider le personnel à faire un meilleur travail. La responsabilité des directeurs et des superviseurs doit consister à rechercher la qualité plutôt que la quantité de la main-d'œuvre. L'amélioration de la qualité conduit automatiquement à l'amélioration du produit et du service. Des rapports immédiats doivent être communiqués, advenant tout défaut ou toute défaillance dans le système ou son application, suivis de mesures correctives et décisives immédiates.
8 Élimination de la peur	Encourager la communication – verticale et horizontale – à double sens, et d'autres moyens destinés à chasser la peur et le stress, de sorte à augmenter l'efficacité dans le travail individuel et collectif.
9 Suppression des barrières	Éliminer les barrières et les obstacles entre les départements et les secteurs afin de faciliter la coordination et le travail en équipe qui permettront une anticipation et un traitement plus rapide des problèmes.
10 Élimination des exhortations	Éviter l'usage de slogans, d'écriteaux, d'exhortations à l'adresse des travailleurs leur demandant un surplus de productivité et le zéro défaut. Ce langage ne peut que générer du stress et des conflits...et plus de défauts. Favoriser plutôt l'implantation et l'application du Système. Chercher et inoculer la méthode. Les causes des défaillances résident au-delà des moyens de la main-d'œuvre.
11 Élimination des prévisions et des objectifs arbitraires	Éviter la fixation de quotas prévisionnels et d'objectifs de production susceptibles de mettre de la pression sur la main-d'œuvre. Préférer le leadership constructif pour l'amélioration de la qualité et l'optimisation de la productivité.
12 Institution de la « fierté ouvrière »	Éliminer le style de direction qui prive les ouvriers et les responsables de la « fierté de leur savoir-faire ». Instituer un encadrement responsable qui repose sur le travail de qualité et sur la qualité du travailleur.
13 Promotion de l'éducation	Instituer un programme de formation et d'éducation opérants et motivants. Encourager l'auto-perfectionnement continu pour chacun. Une compagnie a non seulement besoin de bons employés, mais d'employés qui s'améliorent grâce à une bonne éducation. L'avancement professionnel devrait avoir pour impulsion le savoir.
14 Engagement de la haute direction	Définir clairement les orientations et l'engagement de la haute direction destinés à améliorer la qualité et la productivité par la mise en œuvre des moyens qui le permettent. Et parmi ces moyens figure l'implication du personnel à tous les niveaux et dans tous les secteurs. La haute direction devra également créer la structure qui permettra de suivre quotidiennement chacun des 13 points mentionnés en vue de réaliser les transformations requises. C'est l'action qui est requise, plus que toute autre chose.

La norme internationale ISO est née du besoin de donner aux douanes des pays importateurs et aux acheteurs une garantie officielle d'assurance qualité, d'où sa concentration, à l'origine, au domaine de la production industrielle. Les exigences du marché grandissant à la faveur d'une concurrence de plus en plus étroite, la norme ISO a dû suivre le rythme et développer son répertoire de standards pour englober les «services» sous leurs diverses formes (accueil, vente, après-vente...). Ainsi, la norme ISO ne s'est plus contentée d'être un «passport» pour l'exportation, mais un «diplôme» qui atteste la maîtrise totale acquise par l'entreprise à tous les niveaux de la hiérarchie et dans les domaines de spécialité choisis : maîtrise de la fabrication, des procédures administratives telles que la comptabilité, la facturation, la fiche de paie... de la logistique, du service à la clientèle, etc.

L'année 1994 marque la première version révisée et finalisée de la norme ISO identifiée par des modèles ou référentiels indiquant les champs de perfectionnement choisis par l'entreprise :

- ISO 9001 : Modèle pour l'assurance de la qualité en conception, développement, production, installation et prestations associées.
- ISO 9002 : Modèle pour l'assurance de la qualité en production, installation et prestations associées.
- ISO 9003 : Modèle pour l'assurance de la qualité en contrôle et essais finals.

Une seconde version, dite version 2000, a intégré les trois normes ci-dessus en une seule : la norme **ISO 9001 : 2000**, plus portée sur la notion de «processus» que celle de «procédures», et plus attentive à la notion de besoins, qu'il s'agit de déceler par des études de motivation (questionnaires, etc.), et à la notion de satisfaction basée sur des essais (recherche-développement...) et des tests (de dégustation...).

Bien entendu, le «phénomène ISO» n'a pas laissé un pays si influençable (positivement et négativement) comme le Liban indifférent et a été au cœur, par exemple, du compte-rendu des Associations des industriels, en janvier 1995, où la notion de TQM, en tant que méthode d'organisation et de gestion menant à l'ISO, a fait sa prometteuse entrée dans le cer-

cle des dirigeants d'entreprises.

Nous disons bien prometteuse, comme pour signifier que, quelque part, «quelques-uns» ont failli à la promesse et à la vocation de «qualité totale» pour faire de l'ISO une sorte de bazar, de diplôme que l'on vend à tout acheteur désireux de se donner une image de qualité, même si celle-ci surpasse la réalité.

Du nombre de certificats décernés au Liban, on ne peut pas déterminer la proportion des certificats «suspects», mais il y en a, et ceux-ci contribuent, lentement mais sûrement, à souiller et discréditer un label qui, par définition, se doit d'être au-dessus de tout soupçon.

En effet, certaines sociétés certifiées au Liban n'ont pas la politique qualité et le système qualité requis et accusent un taux d'écart par rapport aux standards qui dépasse le seuil de tolérance, au point où l'on observerait non seulement des non-conformités mineures, mais majeures. Outre que la prévention et la traçabilité des défauts ne sont pas appliquées selon les règles de l'art.

Les raisons d'un tel laxisme remontent au mercantilisme du client, au manque de compétence et de rigueur de la société consultante, aux compromissions de l'organisme certificateur (qui est parfois de connivence avec la société consultante) et, au bout du compte, au manque de contrôle de l'instance internationale qui ne s'emploie pas, ne serait-ce qu'occasionnellement, à auditer les auditeurs et s'assurer que les sociétés certifiées ou en voie de l'être répondent bien aux exigences de la norme et sont bien régies par un management par la qualité totale.

1.1.4 Glossaire thématique :

Dans un souci de récapitulation et de simplification, nous définissons ci-dessous les termes principaux sur lesquels reposera la suite de notre recherche.

A- Qualité totale :

- a) Objectif : Méthode de recherche du zéro défaut impliquant tous les salariés (in L'essentiel du Management – Novembre 97).
- b) Définition : Perfectionner l'ensemble des processus en vigueur dans l'entreprise, afin d'améliorer les standards de performance des produits ou services, de réduire les délais et les coûts et, par conséquent, de satisfaire des clients et d'augmenter les profits de

l'entreprise.

c) Caractéristiques :

- Démarche de progrès continu.
- Mobilisation des ressources humaines (implication de TOUS les salariés), des ressources financières et techniques de l'Entreprise.

d) Coûts :

- Remise en question profonde des processus de travail.
- Réinvestissement et réaménagement éventuels dans un but d'alignement sur les principes de qualité totale.
- Formation et recyclage du personnel.
- Installation des systèmes de prévention, d'évaluation, de détection et de traçabilité.

e) Avantages :

- Financiers : hausse de la productivité grâce à la réduction des coûts; rationalisation des activités et élimination des sources de gaspillage.
- Humains : implication, motivation et responsabilisation de l'ensemble du personnel.
- Commerciaux : atout pour attirer des donneurs d'ordre pour la sous-traitance ou des commandes en général; satisfaction de la clientèle grâce à la fiabilité du produit ou service; augmentation de la part de marché; rehaussement de l'image de marque.

B- TQM ou Total Quality Management ou Management par la Qualité totale. Trois critères définissent ce concept :

- La démarche qualité engage l'ensemble du personnel, du sommet à la base, et mobilise toutes les ressources de l'entreprise (humaines, financières et techniques).
- L'entreprise est résolument orientée vers la satisfaction du client.
- La *qualité totale* est initiée par la direction générale qui désigne un «Comité de pi-

lotage» chargé de son implantation.

C- Certification :

Elle est la consécration d'une démarche de qualité totale par un organisme spécialisé de certification après l'accompagnement d'une société consultante qui aide le client à perfectionner et formaliser ses processus de production et/ou de prestation, à en établir les standards et à installer les systèmes d'évaluation et d'investigation. La certification atteste que la production ou le service satisfont aux exigences de la norme internationale.

La norme de qualité internationale la plus répandue et reconnue est la norme ISO (International Standard Organization ou, en français, Organisation Internationale de Normalisation). L'entreprise peut établir elle-même ses propres standards de qualité internationale. On parle alors d'auto-certification.

L'organisation internationale de normalisation, ou ISO, est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation d'à peu près 140 pays. En principe, chaque pays membre de la fédération est représenté par un organisme national. L'ISO est une organisation non gouvernementale qui a vu le jour le 23 février 1947⁴ et dont la mission consiste à élaborer et établir des normes de qualité et à reconnaître leur juste application par l'attribution d'un certificat qui est décerné, après évaluation, par un organisme accrédité par ladite organisation.

L'objectif premier de cette organisation était de faciliter les échanges des biens et des services entre les pays en créant des standards de qualité constante qui servent de garantie entre les producteurs, sous-traitants ou prestataires de service d'une part, et les clients ou donneurs d'ordre d'autre part.

Le nom de l'ISO ne provient pas uniquement du sigle anglais (International Standard Organization), mais également du préfixe «iso» qui est un dérivé du grec «isos» signifiant «égal». C'est cette performance «égale» qui mène logiquement à la notion de «norme» et qui caractérise ainsi le concept ISO.

L'ISO se compose de «séries» qui forment des catégories de compétence, telles que les

⁴ La première norme ISO est parue en 1951 sous le titre «Température normale de référence des mesures industrielles de longueur».

séries 9000, 14000, etc. Chaque catégorie «légifère» dans un domaine particulier. Ainsi, la série ISO 9000 est consacrée au management et à l'assurance de la qualité; la série ISO 14000 est quant à elle consacrée au management environnemental, etc.

Chaque série se compose de «référentiels» ou «normes», tels qu'ISO 9001, 9002, 9003, etc., qui sont des sous-catégories de spécialisation où l'accent est davantage porté sur un domaine particulier de perfectionnement, tel que la sous-traitance, le service après-vente, etc.

D- Normes :

Elles sont définies comme *«des accords documentés contenant des spécifications techniques ou autres critères précis destinés à être utilisés systématiquement en tant que règles, lignes directrices ou définitions de caractéristiques pour assurer que des matériaux, produits, processus et services sont aptes à leur emploi.»*

Les principales vertus des normes sont la commodité d'emploi d'un produit et sa fiabilité ou l'impeccabilité d'un service et sa constance. L'élaboration d'une norme repose sur trois principes qui sont :

- **le consensus**, qui réunit les points de vue des différents acteurs intéressés par la question : fabricants, vendeurs et utilisateurs, groupes de consommateurs, laboratoires d'essais, gouvernements, professionnels de l'ingénierie et organismes de recherche.
- **la satisfaction globale**, susceptible d'embrasser l'ensemble des industries et des clientèles intéressées partout dans le monde.
- **la participation** active et volontaire de tous les acteurs ou protagonistes du marché, étant donné que le besoin est issu de ce milieu.

En général, le besoin d'une norme est communiqué par le secteur industriel concerné à un comité **membre national** qui soumet le projet à l'ISO pour approbation. Une fois le projet approuvé, des groupes d'experts sont formés et mis à pied d'œuvre afin de définir l'objet technique de la future Norme internationale. Vient ensuite la phase dite de «la recherche de consensus» par la réunion des pays intéressés en vue d'élaborer les spécifications techniques communes devant figurer dans la nouvelle norme. La troisième et dernière phase voit

l'approbation formelle du document qui, pour être accrédité, doit remporter l'adhésion des deux tiers du comité de conception de la norme et de 75% de l'ensemble des membres votants.

1.2 Le développement de la *Qualité totale* en éducation ou la norme ISO 9001:2000 en éducation

Pour aider à introduire la *Qualité totale* dans le domaine éducatif, un atelier international fut tenu par une instance de l'ISO en octobre 2002, à Acapulco, au Mexique, à l'issue duquel un « sous-référentiel » à l'ISO 9001 :2000 fut établi, qui consiste en une adaptation au domaine éducatif. Ce document, agréé par l'Organisation, et ayant pour titre « ISO 9001 :2000 en éducation », se fonde essentiellement sur la norme de base ISO 9001 :2000 en y apportant les adaptations spécifiques relatives au domaine éducatif et s'appuie sur les recommandations de l'ISO 9004 :2000, qui n'est pas une norme de certification, mais un manuel de lignes directrices pour le perfectionnement continu à tous les niveaux. Cette norme de *Qualité totale* est destinée à l'éducation en général et ne vise pas particulièrement l'éducation supérieure ou ne touche pas à ses spécificités. D'où l'insuffisance relative de cette norme, en comparaison avec celle exposée au chapitre suivant. Mais elle a cependant le mérite d'instaurer un *Système de Gestion de la Qualité* (Quality Management System) touchant à tous les domaines d'une organisation éducative en la concevant comme une entreprise ayant son personnel, ses partenaires, ses fournisseurs, sa clientèle (étudiante), ses produits (les matières d'enseignement), ses structures, ses procédures et processus, son image, etc.

Les avantages de l'implantation du système *ISO 9001 :2000 en éducation* se mesurent à l'aune de ceux observés dans le domaine corporatif grâce à l'implantation de l'*ISO 9001 :2000* et peuvent se résumer comme suit :

- Amélioration des procédures administratives et des systèmes de traitement;
- Amélioration des structures organisationnelles et des pratiques fonctionnelles.
- Définition des politiques de gestion et d'administration;
- Amélioration des réseaux de communication;
- Réduction des coûts et des frais à moyen et long terme;
- Établissement de stratégies de développement;
- Conception de techniques d'auto-formation et d'auto-évaluation;
- Amélioration des performances professionnelles et des conditions de travail;
- Amélioration des conditions d'étude et de recherche;

- Amélioration des services aux étudiants, partant de la satisfaction étudiante;
- Animation de la vie étudiante;
- Augmentation de l'attrait, et par conséquent de la «clientèle» étudiante;
- Et s'ajoute pour les universités francophones : le renforcement de la francophonie universitaire pour contrer la vague universitaire anglo-saxonne.

L'un des mérites du système ISO de gestion de la Qualité est l'accent porté sur l'aspect stratégique et managérial, et particulièrement sur la **satisfaction de la clientèle**, en évaluant ses **besoins** et ses **attentes**. Par la suite, l'entrée dudit système dans le domaine éducatif ne peut être que bienvenue tant les lacunes à ces niveaux sont patentes, et notamment dans les universités francophones libanaises dont la langue s'essouffle et la « clientèle » étudiante s'amenuise, ce qui conduit certains rectorats et conseils administratifs à réfléchir sur les mesures stratégiques et tactiques à adopter en vue de ranimer la vie universitaire et la culture francophones et par conséquent d'augmenter l'attrait et le rayonnement de l'institution.

Du référentiel *ISO 9001 : 2000 en éducation*, on retiendra les grandes lignes de *Qualité totale* suivantes :

1) Sur la documentation : La rédaction d'un *Manuel Qualité*, qui doit déterminer l'étendue du système de gestion de la qualité éducationnelle, les corrélations et interpénétrations de ses processus et comprendre un descriptif détaillé des procédures de gestion telles qu'exigées par l'ISO 9001. La documentation doit reposer sur les **principes de base** de gestion de la qualité, à savoir la focalisation sur les besoins et le taux de satisfaction du consommateur, en l'occurrence l'étudiant; l'instauration d'un leadership apte à imprimer le mouvement dans la direction qualitative et réunir les bonnes volontés à tous les niveaux. Le texte devrait aussi encourager l'implication de tous les acteurs de l'institution; mettre en place les processus après les avoir définis, en privilégiant celui du perfectionnement continu; définir la prise de décision qui doit découler d'une analyse précise des informations, de sorte à assurer un maximum de justesse et d'efficacité; enfin assainir et raffermir les relations de l'institution avec ses partenaires pour un bienfait et un profit mutuels.

2) Sur l'engagement du management : La direction de l'établissement (scolaire, technologique, universitaire...) doit démontrer une orientation résolue vers la *Qualité totale* et émettre des directives en ce sens à tous les secteurs et départements concernés. Elle doit

s'assurer que les programmes et procédés d'enseignement sont conformes aux exigences légales et réglementaires, préalables à toute démarche vers la certification. Elle doit aussi s'engager à garantir le perfectionnement continu du *système Qualité* et à mener à terme son développement selon les recommandations de la norme. Mais en signe d'engagement formel, la haute direction commencera par transmettre le **plan** du *Système de Gestion de la Qualité* à l'ensemble de l'institution – notamment la population étudiante – afin de l'informer du projet et solliciter son implication. Un **plan de communication**, périodiquement mis à jour, sera également initié par cette instance, lequel comportera la **politique Qualité** de l'institution d'enseignement, sa vocation et sa mission, ses objectifs à moyen et long terme et les ressources humaines et matérielles mises en œuvre. Mais, par-dessus tout, l'engagement de la haute direction devra essentiellement porter sur **l'identification des facteurs qui satisfont les besoins et les attentes du consommateur, c'est-à-dire l'élève ou l'étudiant**.

3) Sur l'objectif client : Suite à ce qui précède, l'analyse des besoins et des attentes des élèves et des étudiants, qui forment la « clientèle » de l'institution d'enseignement, et ce dans le but de réaliser leur **satisfaction totale**, constitue la clé de voûte de la norme 9001 :2000 et par conséquent 9001 :2000 en éducation.

Ces « besoins » et « attentes » devront être convertis en « exigences » qui seront communiquées à l'ensemble du personnel, administratif et professoral en l'occurrence. Sous l'impulsion et la supervision de la haute direction, les départements concernés par ces « exigences » s'emploieront à les examiner en vue de créer ou d'améliorer le « produit » ou le service, si celui-ci s'avère profitable et pertinent. Une étude comparative du « marché » éducatif destinée à identifier les lacunes de l'institution, ses points forts et points faibles ainsi que les avantages compétitifs à acquérir, sera requise. Cette orientation vers la « satisfaction client », appuyée par la technique comparative dite du « benchmarking » ne pourra que conduire l'institution d'enseignement à un surcroît de Qualité, d'avantages concurrentiels, de visibilité, partant de clientèle étudiante.

4) Sur la Politique Qualité : Tout en étant adaptée à la culture de l'institution et à sa mission, qui doivent être bien définies, la **Politique Qualité**, dont la formulation relève de la haute direction ou du rectorat, doit rencontrer les objectifs fixés, inclure un engagement pour l'amélioration continue du *Système de Gestion de la Qualité*, fournir un cadre de référence

qui est la norme de standardisation ISO, circuler et opérer à tous les niveaux de l'institution et dans tous les départements et être continuellement mise à jour pour un maximum de compatibilité.

5) Sur les Ressources humaines : Celles-ci portent principalement sur la **compétence** et les **aptitudes** des corps enseignant et administratif pour fournir un « produit » - comprendre un enseignement – de haute qualité. Outre les qualifications académiques et professionnelles de base exigées, la formation et l'évaluation continues du personnel, y compris une évaluation de la part du « client », sera de rigueur, et ce à la lumière des statistiques de performance; du taux de satisfaction étudiante et du degré de réalisation des objectifs fixés par la haute direction. Le curriculum des enseignants ainsi que des administratifs perçus comme le « personnel de soutien » devra accompagner en permanence les éventuels changements scientifiques, technologiques et méthodologiques.

Il convient cependant de relever une lacune ou une insuffisance dans la norme sur les ressources humaines, laquelle n'aborde pas l'aspect **psychologique et moral** du personnel enseignant et administratif engagé dans la mission pédagogique. En effet, il a été démontré dans des études conduites par des spécialistes en éducation que l'équilibre psychologique et nerveux de l'enseignant est primordial pour mener à bien (et à terme) la mission d'enseignement et produire un résultat optimal dans l'opération d'apprentissage. Les observations démontrent, par exemple, qu'un enseignant stressé communiquera son stress à ses élèves ou ses étudiants⁵, ceci outre les **abus d'influence et de pouvoir** qui peuvent être commis, étant donné la supériorité de l'enseignant ou du personnel administratif par rapport à la classe, ou les infractions d'ordre moral et pénal, telles que le harcèlement sexuel, etc. D'où, la nécessité d'inclure dans les recommandations de la norme la passation de tests psychologiques au personnel enseignant et administratif, tels que le « *Malash Burn Out Inventory* » qui détecte le taux de stress ainsi que d'autres tests de personnalité pertinents.

Il en ressort donc que l'équilibre psychologique et la maturité du professionnel en éducation est une condition *sine qua non* d'un enseignement de qualité.

Le référentiel ISO 9001 :2000 en éducation fait le tour exhaustif de la question et creu-

⁵ Jean-Claude Dortu, « Enseigner sans être stressé »

se au fond de la matière éducationnelle en adaptant les recommandations élaborées par l'ISO 9001 :2000 régulier, applicable à toute entreprise fondée sur les produits et services. Mais il demeure que cette norme ne concerne pas spécifiquement l'enseignement supérieur qui trouvera au chapitre suivant un référentiel taillé sur mesure, aux standards bien arrêtés et établis et aux méthodologies respectives bien définies.

1.3 La *Qualité totale* et la «Commission des États de l'Est de l'Enseignement Supérieur» (*Middle States Commission on Higher Education*)

La notion de «Qualité totale» dans l'enseignement supérieur trouve une de ses principales références dans un système américain d'accréditation universitaire que l'université américaine de Beyrouth (UAB) a implanté dans son établissement. Cette norme universitaire américaine – ou *référentiel* – a été établie par une Commission appelée *Commission des États de l'Est de l'Enseignement supérieur (Middle States Commission on Higher Education)*⁶, laquelle consiste en un regroupement des établissements universitaires de l'Est des États-Unis qui ont jugé nécessaire d'émettre et d'implanter des standards de qualité dans le domaine de l'enseignement supérieur, sur le double plan académique (programmes d'enseignement et systèmes d'évaluation) et para-académique (vocation, mission, conditions d'études...).

Créée en 1919 sous le nom de *Commission on Institutions of Higher Education of the Middle States Association of Colleges and Secondary Schools*, cette association est consacrée au perfectionnement éducatif à travers l'accréditation des établissements de l'enseignement supérieur des États de l'Est. Elle se fait aujourd'hui appeler la *Middle States Commission on Higher Education*.

Dans son principal manuel intitulé "*Caractéristiques d'Excellence dans l'Enseignement Supérieur : conditions d'éligibilité et standards d'accréditation*"⁷, des standards d'enseignement, d'administration et d'animation universitaires de qualité sont minutieusement présentés en vue d'être accrédités par des confrères auditeurs, formés et assignés

6 Middle States: l'ensemble des États de l'Est des États-Unis entre New England et le Sud : New York, New Jersey, Pennsylvania, Delaware et Maryland.

7 Characteristics of Excellence in Higher Education : eligibility requirements and standards for accreditation.

par ladite Commission.

L'accréditation de la *Middle States Commission* atteste que l'institution en question a bien défini ses missions et objectifs et s'emploie à les réaliser, qu'elle a mobilisé toutes ses ressources (humaines, matérielles, techniques...) et qu'elle a mis en branle son processus de perfectionnement et d'évaluation de ses performances. L'établissement accrédité par la Commission démontre ainsi qu'il remplit les critères suivants :

- qu'il possède une mission adaptée à l'enseignement supérieur de qualité;
- qu'il est orienté vers des objectifs bien définis et adéquats, principalement les objectifs de formation, d'éducation et d'apprentissage;
- qu'il a mis en place les conditions et procédures à travers lesquelles ses missions et objectifs pourront être réalisés;
- qu'il procède à l'évaluation systématique de l'enseignement et de l'apprentissage universitaires et utilise les données pour l'amélioration et le perfectionnement;
- que ses missions et objectifs sont en cours de réalisation;
- qu'il est assez organisé, équipé, assisté et géré pour garantir la continuité d'accomplissement de ses missions et objectifs;
- qu'il satisfait pleinement aux conditions d'éligibilité et aux standards d'accréditation de la Commission des États centraux de l'Enseignement supérieur.

Le référentiel de la *Middle States Commission on Higher Education* est formé de quatorze standards d'excellence qui se divisent en deux parties : la première sous le titre de «Contexte institutionnel» et la seconde sous le titre de «Efficacité éducative» dont les termes sont détaillés dans le manuel «*Caractéristiques d'Excellence...*» (hors texte 2).

Comme nous l'avons vu dans l'introduction, les défauts de parallélisme entre l'ISO 9001:2000 destiné aux entreprises commerciales et industrielles et l'ISO 9001:2000 adapté au domaine éducatif, et ce en raison des variations dans les statuts, les rôles et les missions des différents acteurs, placent le «management par la qualité totale» ou TQM en meilleure position d'implantation d'un dispositif Qualité au moyen d'un référentiel conçu spécialement pour le domaine universitaire, tel que celui de la MSCHE dont les quatorze standards sont bien définis et taillés sur «mesure universitaire». Le TQM appliqué à l'enseignement supérieur ayant ses logiques sociales propres, il requiert donc un référentiel normatif propre à l'enseignement supérieur, qui tienne compte des procédures, des interactions sociales et des missions pédagogiques particulières à ce domaine.

Hors-Texte 2

Les 14 standards de la MSCHEI- CONTEXTE INSTITUTIONNEL

STANDARD 1 : Mission, Buts et Objectifs	<p>L'institution définit clairement sa mission (pédagogique, économique, linguistique, technologique, etc.) dans le contexte institutionnel où elle évolue - l'enseignement supérieur en l'occurrence - ainsi que l'objet de sa mission (le citoyen : profil de citoyen ; la société : type de société; la culture : genre de culture...). La description de la mission et des objectifs doit également comporter les moyens à mettre en œuvre pour leur réalisation.</p> <p>Les missions et objectifs doivent être reconnus et vécus par les corps enseignant, étudiantin, administratif ainsi que le rectorat et servir de référence pour la conception des programmes, l'exercice des fonctions à tous les échelons et l'évaluation des performances.</p>
STANDARD 2 : Planification, Allocation budgétaire et Renouvellement institutionnel	<p>L'institution se doit d'élaborer une planification stratégique continue, jointe des allocations budgétaires, sur base de sa mission et utiliser son système d'auto-évaluation pour le renouvellement institutionnel. L'application d'un plan stratégique judicieusement conçu et suffisamment financé conduit au développement et au changement nécessaires au maintien et à la croissance de la qualité institutionnelle.</p>
STANDARD 3 : Ressources institutionnelles	<p>Les ressources financières, humaines, techniques et matérielles - et toute autre ressource nécessaire à l'accomplissement de la mission - doivent être disponibles et accessibles. L'institution se doit d'évaluer et de réexaminer continuellement l'efficacité des ressources mobilisées, et ce à la lumière des résultats en cours.</p>
STANDARD 4 : Leadership et Direction	<p>Le conseil d'administration et de gestion de l'établissement doit clairement définir les politiques et procédures de développement et de prise de décision ainsi que les rôles impartis aux différentes instances, sections, départements, assemblées constituantes, etc., pour le bon déroulement de la mission.</p>
STANDARD 5 : Administration	<p>L'administration et les différents services de l'établissement doivent être structurés et organisés de manière à faciliter et favoriser l'enseignement, l'apprentissage, la formation, la recherche et le perfectionnement académiques et à soutenir les orientations "qualitatives" du rectorat ou de la haute direction.</p>
STANDARD 6 : Intégrité	<p>Dans le courant de sa mission et de ses activités touchant différents publics, l'institution doit démontrer une adhésion sans faille aux valeurs éthiques qu'elle doit définir ainsi qu'à ses propres politiques, et ce afin de favoriser l'intégrité et la liberté académiques et intellectuelles.</p>

STANDARD 7 : Évaluation institutionnelle	<p>L'institution a développé et implanté un processus d'évaluation de son efficacité à tous les niveaux, avec une insistance sur les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la réalisation de sa mission et de ses objectifs; - l'application de ses plans d'action; - leur conformité avec les standards établis; - l'exploitation de ses ressources budgétaires; - les processus d'amélioration, voire de renouvellement institutionnel; - l'utilisation des ressources humaines, techniques et matérielles; - le leadership des instances dirigeantes; - l'état des structures et des services administratifs; - l'application des valeurs éthiques et des politiques; - les ressources et processus propres à assurer un enseignement adéquat et de qualité.
II- EFFICACITÉ ACADEMIQUE	
STANDARD 8 : Admission des étudiants	L'institution vise à admettre les étudiants dont les intérêts, les objectifs et les habiletés sont compatibles avec sa mission.
STANDARD 9 : Services aux étudiants	L'institution pourvoit les étudiants de services d'assistance (orientation, adaptation, formation personnalisée, aide financière, etc.) de manière à permettre à chacun d'atteindre les objectifs choisis par lui et fixés par l'établissement.
STANDARD 10 : Facultés	L'enseignement, la recherche et les programmes d'études de l'ensemble des facultés sont administrés, développés et supervisés par un personnel spécialisé et qualifié.
STANDARD 11 : Offres de spécialisations	L'institution dispense un enseignement fait d'académisme, de rigueur et de pertinence, conformément à sa mission d'enseignement supérieur. Elle détermine les objectifs, aptitudes, potentialités et connaissances des étudiants à des fins d'orientation et d'adaptation aux différentes spécialités offertes.
STANDARD 12 : Éducation générale	Les programmes d'enseignement sont conçus de manière à permettre aux étudiants d'acquérir et de démontrer des compétences et des aptitudes générales relativement au domaine choisi (sciences, lettres, etc.), y compris la communication orale et écrite, l'analyse et le raisonnement critiques, la littérature spécialisée, etc.
STANDARD 13 : Éducation spéciale	Les programmes et activités faisant l'objet d'une éducation particulière (rééducation des handicapés, enseignement à distance, cours de recyclage, etc.) doivent répondre aux recommandations stipulées par le présent standard.
STANDARD 14 : Évaluation des connaissances	Le système d'évaluation permet d'attester que l'étudiant a acquis les connaissances, compétences et habiletés requises, qu'il a atteint, au terme de ses études, les objectifs académiques et techniques fixés par l'institution, qu'il a reçu une formation digne d'une éducation supérieure et qu'il est prêt à exercer efficacement sa profession.

1.4 Les orientations du travail d'analyse de l'implantation de la *Qualité totale* dans le contexte universitaire libanais.

Il est possible de déduire des sections précédentes que des acteurs éducatifs, en particulier des administrateurs universitaires, ont cherché à introduire dans les établissements universitaires une démarche Qualité, telle que développée dans les entreprises privées. Toutefois, la transposition de cette logique du monde industriel et de l'entreprise privée a nécessité une modification ou une adaptation des différentes normes, dispositions et règles, d'où la création des systèmes spécifiques de normes pour l'enseignement supérieur.

Une fois la description de ce qu'est en théorie une démarche Qualité appliquée en éducation, nous pouvons préciser les orientations du mémoire. Ainsi, notre objectif est d'examiner le processus d'implantation de ces systèmes dans les universités libanaises en reprenant les questions suivantes :

- 0) Comment les acteurs universitaires ont-ils cherché à implanter les normes de la qualité totale dans les universités libanaises ? Cette question se subdivise en deux sous-questions : pourquoi ont-ils démarré de tels processus ? comment ces processus se sont-ils déroulés dans leur université ?
- 1) Plus précisément, nous pouvons aussi nous demander quel est le degré d'applicabilité de la *Qualité totale* universitaire, à travers la norme classique ISO 9001 : 2000 en éducation, sachant que le secteur éducatif possède ses logiques et ses dynamiques sociales particulières. À cette question, s'en ajoute une autre : quel est le degré d'efficacité des référentiels spécialement conçus pour l'enseignement supérieur, notamment celui de la MSCHE ? Ces référentiels sont-ils à même de réaliser la *Qualité totale* à l'université et prennent-ils en considération la particularité et la complexité des rapports sociaux entre les acteurs concernés ?
- 2) L'implantation des systèmes qualité se réalise dans des milieux qui sont eux-mêmes traversés par différents mouvements sociaux et différentes tendances. La situation libanaise n'échappe pas à cette règle. En d'autres termes, dans quelle mesure les troubles sécuritaires et la violence politique présents dans la société libanaise ont-ils

influé sur l'implantation de la démarche Qualité et de son Esprit à l'université; quelle est l'approche préconisée pour prévenir les tensions sur les campus ou y remédier?

La démarche vise, dans un premier temps, à décrire le processus d'implantation dans les universités libanaises, en particulier à l'Université américaine de Beyrouth (AUB ou American University of Beyrouth). Notre attention a d'abord porté sur cette université car elle fut la première à amorcer une telle démarche systématique. Se trouvant à l'interface du réseau universitaire américain et de celui du Liban, cette université a utilisé cette démarche afin de se démarquer des autres universités libanaises dans le cadre de la reconstruction du pays. Toutefois, deux autres universités ont emboîté le pas.

Cette analyse des processus concrets d'implantation permettra de saisir les possibles limites du référentiel classique ISO appliqué au secteur éducatif, celui-ci étant le calque du modèle corporatif et ne tenant pas compte des logiques et des dynamiques sociales particulières aux institutions d'enseignement, notamment au niveau supérieur. En effet, les rôles et les statuts des acteurs d'une entreprise commerciale ne sont pas les mêmes que ceux des acteurs d'une université.

De plus, les processus décisionnels, organisationnels et relationnels émanant de la direction n'appellent pas le même type de réponses et de réactions de la part des différents groupes sociaux présents dans les universités. Par exemple, les étudiants ont un double statut : ils participent à la vie institutionnelle des universités, en même temps qu'ils sont largement les « bénéficiaires » des démarches Qualité à titre de clients.

Il faut également tenir compte des relations ternaires «étudiants-enseignants-direction» et même quaternaires «étudiants-enseignants- personnels administratifs-direction» qui introduisent des dynamiques d'échange que nous ne retrouvons pas en entreprise.

Si le dispositif classique ISO, conçu pour les corporations à but lucratif et sur base de standards de production, requiert des ajustements pour son application au domaine éducatif, il convient de se demander si les référentiels spécialisés, tels ceux de la MSCHE et la NEASC, avec leurs standards bien définis, sont effectivement mieux adaptés à la réalité universitaire et s'ils contribuent à augmenter l'efficacité d'implantation de la *Qualité totale*. À cet égard, l'analyse de l'implantation devrait répondre à cette question en examinant en particulier les

réactions défensives aux changements institutionnels, procéduraux, académiques, culturels et technologiques opérés par ces programmes, et les modes de prise en compte de ces mêmes réactions. C'est ainsi qu'il devient pertinent d'adopter une démarche sociologique «clinique», susceptible de tenir compte des différentes réactions, défensives ou offensives, aux changements institutionnels et, plus largement, d'appréhender la relation complexe entre le social et le psychique.

En plus de comprendre les causes premières et les motivations profondes des systèmes de résistance, lesquelles plongent leurs racines dans les archétypes, dans les angoisses archaïques, pour remonter à la surface sous forme d'inquiétudes, de peurs et d'animosités, la sociologie clinique possède les techniques et les instruments de prévention et de traitement, dont la principale consiste à considérer les acteurs sociaux comme des «sujets de connaissance» et non point des «objets de connaissance», et ainsi opérer le déplacement intersubjectif entre l'intervenant et le sujet dans une tentative de co-production du savoir, par une conversion empathique, seule capable de faire vivre le vécu de l'autre et par conséquent «sentir», donc mieux comprendre, sa souffrance.

Considérant l'institution comme le lieu d'interactions entre une formation psychique collective et une structure organisationnelle, la sociologie clinique appliquée aux organisations met en jeu un double système : le système social de l'organisation, avec ses processus organisationnels, décisionnels et fonctionnels et le système psychologique collectif, avec ses investissements affectifs conscients et inconscients, et par conséquent ses propensions à réagir aux changements institutionnels opérés, ici, par la Démarche Qualité. En effet, les résistances pourraient être une forme d'opposition, consciente ou inconsciente, à un programme perçu par certains étudiants comme susceptible de menacer leurs identités, leurs croyances, leurs valeurs ou leurs affiliations politiques, à plus forte raison s'il s'agit d'une «technologie sociale» occidentale qui exporte des codes symboliques et culturels peu compatibles avec ceux de certains groupes.

Bien entendu, l'exploration des causes pourraient conduire à d'autres hypothèses telles que la résistance aux contraintes professionnelles et académiques engendrées par un tel programme, compte tenu du décalage forcé entre «le travail prescrit et le travail effectif» et le

caractère «impossible» de la *Qualité totale* qui produit des effets pervers⁸. En effet, la «pression de la performance» peut devenir insoutenable, aussi bien à des ouvriers, des employés et des cadres qu'à des professeurs, des administratifs ou des étudiants et engendrer cette «fatigue» qui s'exprimerait de diverses façons : par l'abandon, le décrochage, la dépression (burn out), l'agressivité ou l'aliénation sous forme de violence destructrice envers soi, l'autre (surtout si cet autre est différent) ou l'autorité qui promeut un système écrasant.

D'où la notion de «système socio-mental» qui tient compte de la rencontre de ces deux réalités dans l'institution d'enseignement supérieur – la réalité sociale et la réalité psychique – et qui devrait donc servir de support au Système Qualité qui ne prend pas, du moins suffisamment, en considération cette problématique. Ceci mis à part le caractère interventionniste de la sociologie clinique qui, en cas de troubles, ou pour les prévenir, propose un «pôle intermédiaire» dont l'approche clinique se distingue par la jonction de deux modes d'intervention habituellement séparés : *«l'écoute psychologique du vécu, d'une part, une analyse des structures de l'organisation de l'autre»* (Pagès).

8 «Causalités psychique et psychosomatique, chap. La fatigue d'être soi : revers de l'émancipation ou signe d'aliénation?» Christophe Dejours

CHAPITRE II

LA QUALITÉ TOTALE À L'UNIVERSITÉ AMÉRICAINE DE BEYROUTH (American University of Beirut – AUB) : LANCEMENT DU PROJET

2.1 Les motifs de l'accréditation

L'université américaine de Beyrouth (UAB par la suite) se révèle comme étant l'institution pionnière en matière d'accréditation de l'enseignement supérieur au Liban. Sa "rencontre" avec la commission de la *Middle States* dérive des origines de sa fondation, le 24 avril 1863, par un permis d'établissement décerné par l'État de New York, qui fait justement partie des États de l'Est des États-Unis dont la commission est issue.

L'UAB a inauguré une nouvelle ère de relance institutionnelle et académique avec la fin de la guerre civile et la naissance de la seconde République, en 1990. Elle devait se refaire une « beauté », après les dégâts matériels ayant touché les bâtiments et les équipements ainsi qu'après les fuites en ressources humaines, professorales et estudiantines. En effet, avant la guerre civile, l'université bénéficiait d'un rayonnement international et était le pôle d'attraction des meilleurs enseignants de diverses nationalités, provenant surtout de régions du Moyen-Orient, d'Europe et d'Amérique du Nord, ceci sans compter les étudiants dont la proportion d'étrangers atteignait les 50% de la population étudiante et qui affluaient des quatre coins du monde. Avec le déclenchement de la guerre, le rayonnement de l'institution a drastiquement baissé par l'appauvrissement, en qualité et quantité, du corps enseignant dont les cerveaux ont fui et par la chute de la population étudiante étrangère, réduite à une peau de chagrin. Ajoutons à cela l'interdiction de séjour au Liban des ressortissants américains sur ordre de leur gouvernement, pour des raisons de sécurité, ce qui a provoqué un dédoublement de la présidence de l'université : le président dirigeant l'institution de son bureau à New York, du mieux qu'il pouvait, et son mandataire à l'UAB, essayant d'assurer la continuité au

milieu du chaos.

D'où, l'urgente nécessité pour l'UAB d'opérer une renaissance d'après-guerre pour regagner ce qu'elle a perdu en crédibilité, prestige et effectifs humains, bien que son engagement à dispenser un enseignement de qualité, autant que faire se peut, n'ait pas fléchi durant toutes les années de guerre. Le projet d'accréditation est donc venu concrétiser la stratégie de reconstruction et jeter les balises systématiques du renouvellement institutionnel et académique.

De plus, le projet d'importation et d'implantation de cette «technologie sociale» représentée par le référentiel de la MSCHE, avec son système normatif impliquant l'ensemble des secteurs et des acteurs de l'institution et caractérisé par des standards thématiques et opérationnels bien définis, a été favorisé par les rapports d'affiliation organique entre l'UAB et les universités de l'État de New York qui font partie de la MSCHE. Cette démarche s'inscrit dans la volonté et la stratégie de l'UAB de se démarquer des universités locales concurrentes qui ont proliféré durant les deux dernières décennies, pour ainsi acquérir l'avantage concurrentiel que confère l'accréditation de la MSCHE.

On en conclut que la décision de l'accréditation est venue de manière intrinsèque, sans aucune impulsion externe, venant du gouvernement ou de toute autre instance.

2.2 Situation universitaire au Liban : impératifs d'autoformation et d'autocontrôle

2.2.1 Principe d'autonomie : l'autocontrôle vs le contrôle de l'État

Dans la plupart des pays au système libéral, les secteurs privés de leur société s'efforcent d'implanter leurs propres mécanismes de contrôle et de perfectionnement afin de barrer la route aux ingérences de l'État et aux influences politiques qui en découlent. Notamment le secteur universitaire dans les sociétés américaines, lequel s'emploie à exercer sur lui-même son propre contrôle, en attribuant à celui-ci tout le «crédit» nécessaire afin d'éliminer tout prétexte d'immixtion des autorités politiques dans les affaires éducatives. D'où, l'émergence du système rigoureux d'accréditation dans l'enseignement supérieur, établi par une sorte de «fédération régionale» des universités, telle que la *Middle States commission on higher education*. Et cette accréditation octroyée par une instance «supra-

universitaire» privée va même jusqu'à conférer une **crédibilité** à l'institution qui, en plus d'une autonomie de contrôle, bénéficie de la confiance des organismes gouvernementaux et financiers, des donateurs, des partenaires, des enseignants et étudiants, etc., ceci outre le fait que l'institution accréditée servira de **modèle de référence** pour ses différents publics et gagnera en légitimité et en prestige.

L'UAB, de par ses liens juridiques et institutionnels avec l'État de New York, est à l'image de ces institutions américaines soucieuses de préserver leur indépendance académique et de réduire le contrôle direct du gouvernement américain. Et qu'en est-il, à plus forte raison, du gouvernement **libanais** auquel elle est également redevable et dont l'administration serait encline à s'ingérer dans les affaires académiques, surtout dans un pays tiraillé de conflits politiques et confessionnels et en proie aux influences idéologiques externes mettant en danger les structures et les fondements du système démocratique libanais. À cela s'ajoutent les cas (dévoilés) de corruption et de favoritisme qui touchent les divers échelons de ladite administration, et qui pourraient «contaminer» ou «miner» les structures et les fonctions de l'établissement éducatif.

L'esprit de l'accréditation, dans le cadre du concept de *Qualité totale*, auquel adhère la MSCHE en particulier, se fonde formellement sur l'auto-surveillance et l'autocontrôle périodiques, c'est-à-dire sur la nécessité pour l'institution accréditée d'utiliser en temps voulu les instruments de contrôle conçus durant l'autoformation, de sorte à être à la fois son propre «contrôleur-contrôlé» et répondre ainsi à la question «qui contrôle le contrôleur?». Cette forme d'autocontrôle concerne aussi bien l'établissement universitaire que le secteur de l'enseignement supérieur.

Le modèle américain d'auto-certification et d'autocontrôle dans l'enseignement supérieur s'avère des plus légitimes aux yeux de plusieurs acteurs, ce qui lui a permis de se soustraire au contrôle de l'État et, par conséquent, à toute tentative de politisation, ce qui est malheureusement moins évident dans le secteur universitaire libanais, et ce malgré l'engagement dans la *qualité totale* d'universités pionnières telles que l'UAB et, comme on le verra plus loin, l'Université libano-américaine (ULA) et l'Université Saint-Joseph (USJ). La raison, évoquée dans l'introduction, revient au fait que dans un contexte national fortement politisé et idéologisé, il est difficile de «neutraliser» les passions et les inclinations partisans des

principaux acteurs de l'institution universitaire, tels que les employés administratifs, les enseignants et les étudiants qui constituent le fidèle reflet des différentes factions libanaises en conflit. Par conséquent, les dynamiques particulières aux universités libanaises et l'environnement conflictuel qui atteint parfois un point critique d'ébullition, susceptible d'introduire les tensions à l'intérieur des campus, devront obliger les rectorats à user de techniques spéciales pour juguler les conflits, voire les manifestations de violence, dans les universités libanaises. Le dispositif de la MSCHE (et celui de la NEASC) comprend un standard favorable à la résorption de telles tensions, à savoir le standard VI **Intégrité** qui vise à promouvoir les valeurs de convivialité, d'éthique et de tolérance au sein des institutions d'enseignement supérieur, mais qui révèle toutefois ses limites thématiques et opérationnelles.

Concernant la nécessité d'instituer un autocontrôle crédible, on observe dans le cas libanais un paradoxe qui pourrait se poser ailleurs. En raison de la prolifération des institutions d'enseignement supérieur, académiques et techniques – avec ou sans permis ministériel d'exercice comportant les conditions et les critères d'établissement – des voix s'élèvent réclamant de l'État un meilleur contrôle de ces institutions tant en ce qui concerne leur droit d'établissement que la qualité de leur enseignement. Mais cette demande d'intervention a pour effet pervers de permettre les ingérences néfastes à l'autonomie de l'institution, évoquées plus haut, ce qui nous ramène au modèle américain et à la nécessité de former une **commission privée d'accréditation des universités libanaises**, laquelle s'imposera par l'application de la loi du pays et des standards d'excellence et préservera les universités de la politisation, de la confessionnalisation et de l'interventionnisme étatique et partisan.

Il convient cependant de noter que l'État libanais, par son inaction (et non neutralité) – volontaire ou non – a néanmoins jusque-là préservé l'indépendance du secteur universitaire et s'est abstenu de tout regard sur son organisation, ses programmes ou ses performances, sauf si l'«intérêt national» le commandait (exemple : version ou interprétation de l'histoire, croyances prohibées, orientations politiques, etc.).

D'ailleurs la réputation et la crédibilité d'établissements universitaires tels que l'UAB, l'ULA et l'USJ avaient pour effet de décourager toute velléité de contrôle académique, tant ils se distinguaient (et se distinguent toujours) par la qualité de leurs enseignants et de leurs

programmes d'enseignement.

Le besoin d'intervention et de contrôle de l'État libanais est plutôt survenu avec l'émergence d'une flopée de nouveaux établissements d'enseignement supérieur ou « boutiques à diplômes » (dixit Père-Recteur USJ, Sélim Abou), suite à l'attribution par le ministère libanais de l'éducation de permis d'établissement arbitraires ou au «laisser-faire sans permis», surtout depuis la nouvelle Constitution de 1990 sur base des accords de Taëf, et ceci même après la promulgation du décret de loi du 7 octobre 1996 stipulant les conditions et les critères nécessaires à la fondation d'un établissement d'enseignement supérieur. Ces permis, décernés par les ministres et les administrations en place depuis Taëf, sur fond de favoritisme et de corruption, ont contribué à rabaisser le niveau de l'enseignement supérieur en général, déjà lézardé par la longue guerre civile, et à gâcher sa bonne réputation.

Le cas de l'université libanaise (nationale), qui est sous l'égide de l'État, atteste de la nécessité de préserver le secteur privé universitaire du contrôle de l'État. En effet, l'université libanaise a de tout temps subi l'effet corrosif et corrupteur de la gestion de l'État dont l'administration, minée par d'incessants rapports de force entre clans opposés, de clivages confessionnels, de conflits d'intérêt, d'influences et contre-influences idéologiques et territoriales, s'est répercutée sur celle de l'université dans ses diverses facultés pour justifier la nécessité de préserver ou soustraire le secteur universitaire libanais de la mouvance politique.

Il vaudrait donc mieux que l'État libanais demeure dans sa non-ingérence vis-à-vis le secteur privé de l'enseignement supérieur et se contente seulement d'arrêter l'attribution arbitraire de permis d'établissement et de poursuivre les établissements non conformes ou issus sans permis, et ceci en application des décrets du 26-décembre 1961 – et notamment l'article huit⁹ – et du 7 octobre 1996 stipulant les conditions et les normes requises pour l'obtention du permis. Le secteur universitaire privé **régulier** pourra continuer à veiller lui-même à son propre grain.

Au mieux, l'État pourra se conformer à son propre article 14 de la loi de 1961 stipulant que: *«des établissements privés d'enseignement supérieur subissent le contrôle du ministère*

9 L'article 8 de la loi du 26 janvier 1961 sur l'Organisation de l'enseignement privé supérieur stipule qu'« il est interdit à tout établissement d'enseignement supérieur (institut, faculté ou université) d'exercer la mission d'enseignement sans l'obtention préalable du permis officiel d'exercice ».

de l'éducation et de l'enseignement supérieur portant sur la vérification que ces établissements ne contreviennent ni à l'ordre public, ni aux mœurs et que ceux-ci ne se prêtent à aucune activité politique».

Il est donc demandé à l'État libanais de s'en tenir strictement à cette forme de contrôle – qui relève de la surveillance morale et non de l'évaluation technique – et, si possible, de l'appliquer au secteur d'enseignement public (scolaire et universitaire), en attendant l'établissement d'un système formel et privé d'accréditation, susceptible d'élargir et d'approfondir le contrôle, afin d'englober les aspects administratifs, techniques et académiques.

Concernant l'interdiction des activités politiques sur les campus, fussent-elles au niveau administratif, professoral ou étudiantin, une telle restriction est difficilement applicable, vu l'imprégnation du tissu social libanais, partant du corps universitaire, par la chose politique qui vient enflammer les passions dans les campus, à un point tel que les causes et les revendications communes sont reléguées au second plan au profit des positions partisans. Et les élections étudiantines des dernières années en sont l'illustration la plus criante, car celles-ci mettent en lumière l'ampleur des divisions et des animosités inter-étudiantines. En effet, les élections universitaires qui opposent les partisans du «14 Mars»¹⁰, anti-syrien, aux formations adverses révèlent les très forts alignements politiques aux dépens des intérêts académiques et sociaux des étudiants, ce qui a fait sonner le glas du «mouvement étudiantin» proprement dit.

2.2.2 La loi et son inapplication : décret du 7 octobre 1996

La loi libanaise sur le permis d'établissement d'une institution privée d'enseignement supérieur au Liban, promulguée par le décret susmentionné, sert non seulement à disqualifier, à l'origine, les demandes non conformes, mais à repérer les établissements nouvellement implantés de façon irrégulière, grâce au favoritisme de l'administration ministérielle en place ou

¹⁰ En référence et souvenir de la gigantesque manifestation «du million», tenue le 14 Mars 2005, suite à l'assassinat du Premier Ministre Rafic Hariri, et qui a entraîné le retrait total des troupes syriennes stationnées au Liban.

des personnes influentes gravitant autour. En effet, la loi en question comporte les conditions et les critères que le demandeur doit rencontrer afin de pouvoir fonder un institut ou une université. La norme d'établissement pourrait servir de prémices à un éventuel projet d'accréditation, puisqu'elle constitue la rampe de lancement d'un tel projet.

Les articles essentiels de la loi en question se résument comme suit :

L'article 2 porte sur le fait que toute personne morale désirant fonder un établissement d'enseignement supérieur, une faculté ou un institut doit présenter une demande de permis au registraire du ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur et joindre les documents suivants :

- Un relevé des facultés, instituts, départements, etc., que le demandeur compte ouvrir, joint du descriptif des programmes et des diplômes.
- Un rapport des expertises et des spécialisations universitaires requises pour le personnel administratif et enseignant ainsi que pour le recteur de l'université, les doyens et directeurs de départements.
- Le règlement interne de l'institution relatif à l'organisation de la vie universitaire et aux formules de collaboration avec les enseignants, les administratifs, les employés d'entretien, de surveillance, etc. (contrat de travail, modalités de titularisation, d'indemnisation...).
- Le système de traitement et d'acceptation des candidatures estudiantines et le protocole d'enseignement, d'évaluation et de délivrance des diplômes...
- La liste des équipements, appareillages et dispositifs ainsi que des facilités telles que les laboratoires, ateliers, bibliothèques, cafétérias, salles de conférence, de théâtre, de sports, terrains de jeux, de stationnement, etc.
- Les documents prouvant la propriété des bien-fonds et les cartes détaillées des infrastructures du campus, des bâtiments, des accès, des sorties de secours et des systèmes de sécurité.

L'article 3 expose le processus administratif de traitement de la demande, laquelle est soumise au «Conseil de l'enseignement supérieur» composé du ministre et du directeur géné-

ral du ministère de l'Éducation, du directeur général du ministère de la Justice, du directeur général de l'Université Libanaise et des directeurs des syndicats pour les métiers syndiqués enseignés tels qu'avocat, ingénieur, pharmacien, médecin, etc. Le Conseil examine la demande de permis et la transmet, dans un délai de deux semaines, à une commission technique pour l'évaluation du dossier, laquelle commission soumet les résultats de son enquête et ses recommandations au Conseil dans un délai d'un mois à compter de la date de réception du dossier. Suite au rapport de la commission technique, le Conseil décide soit d'agréer la demande selon les engagements du demandeur, soit de la lui rendre pour des modifications avant l'acceptation, soit de refuser la demande. En cas d'acceptation par le *Conseil de l'enseignement supérieur* et d'entérinement par le *Conseil des ministres*, un délai de 2 ans est accordé au demandeur pour démarrer l'entreprise universitaire selon les termes du dossier agréé, à défaut de quoi le permis est retiré sans préavis.

L'article 4, relatif à la construction, exige que les bâtiments soient indépendants et exclusivement consacrés à l'enseignement supérieur et que leurs superficies soient proportionnelles au nombre de facultés, instituts, départements, ateliers et laboratoires de recherche, ainsi qu'au genre de disciplines théoriques et pratiques que compte offrir l'établissement. Les constructions doivent également pouvoir contenir le nombre prévu d'étudiants, de sorte que la surface par étudiant ne soit pas inférieure à quatre mètres carrés, avec deux mètres carrés supplémentaires pour les disciplines appliquées.

De plus, l'architecture doit être adaptée aux besoins des programmes d'enseignement et aux propriétés urbaines, environnementales et sociales du milieu et elle doit se conformer aux lois relatives à la construction et à l'organisation civiles. À la construction universitaire doivent également être annexées au moins une salle pour les activités culturelles et de loisirs (cinéma et/ou théâtre et/ou exposition), une cafétéria au moins et une surface plafonnée au moins, de sorte que la superficie totale de la salle plafonnée et de la salle de loisirs ne soit pas inférieure à 280 mètres carrés pour les universités. S'il s'agit d'une faculté ou d'un institut, la superficie exigée sera réduite au tiers. Les superficies d'espace vert et de terrains de sport ne doivent pas être inférieures à quatre mètres carrés par étudiant. Doivent également être disponibles une aire de stationnement, conformément aux lois sur la construction, capable de contenir les véhicules de 30% de l'ensemble du personnel de l'institution et des dispensaires de soins de premiers secours, selon la taille de l'université et sa répartition géographique. Les

constructions doivent être pourvues des installations électriques, téléphoniques et sanitaires ainsi que des systèmes d'aération, d'évacuation des eaux usées et d'extinction des incendies.

L'article 5 est consacré aux équipements et appareils scientifiques qui doivent pourvoir les laboratoires et les ateliers selon le nombre de facultés et de départements scientifiques offerts et proportionnellement au nombre d'étudiants prévu. Une bibliothèque spécialisée doit être consacrée à chaque faculté ou institut et reliée à une bibliothèque centrale. Les bibliothèques spécialisées peuvent être incorporées à la bibliothèque centrale si les locaux des facultés et instituts se trouvent dans le même complexe universitaire. L'article en question stipule qu'il revient au Conseil d'enseignement supérieur de produire le cahier des conditions requises pour la construction et l'équipement de bâtiments universitaires, et notamment pour chaque faculté, institut et spécialité.

L'article 6 porte sur les règlements concernant les ressources humaines, à savoir les modalités d'emploi des enseignants (titulaires, contractuels, etc.), d'affectation, de licenciement, d'indemnisation...et du personnel (administratifs, techniciens, ouvriers, agents de sécurité, etc.). L'effectif du corps enseignant doit être proportionnel au nombre d'étudiants, de sorte que le rapport moyen soit d'un professeur pour vingt étudiants et d'un professeur titulaire (salarié) pour trente étudiants. De plus, 50% au moins de l'ensemble des professeurs de l'institution doivent être détenteurs d'un doctorat et 50% des titularisés (enseignants à temps plein) doivent avoir ce titre. Le doctorat ou le degré le plus élevé de la discipline enseignée devient impératif pour l'enseignement aux échelons supérieurs (dernier cycle) et pour la direction des sujets de thèses. Quant aux responsables des laboratoires, ateliers, bibliothèques, etc., ils doivent être spécialisés dans le domaine concerné. Finalement, il est exigé que 90% du personnel à l'emploi de l'université, fût-il composé d'employés permanents ou temporaires, soit de nationalité libanaise.

L'article 7 concerne la «commission technique» déléguée par le ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur, laquelle est composée de huit membres, dont six enseignants sélectionnés des six institutions les plus anciennes au Liban – un enseignant de chacune – et deux choisis parmi les enseignants titularisés de l'université officielle libanaise. Les membres, sélectionnés par le ministre, doivent être détenteurs du doctorat avec au moins dix années d'expérience dans l'enseignement supérieur. Un représentant du ministre préside

ladite commission dont la durée d'exercice est fixée à trois ans renouvelables. Cette commission, mandatée par le «Conseil de l'enseignement supérieur», remplit les missions suivantes :

- L'examen des demandes de permis d'établissement et l'étude du dossier par une inspection approfondie et la remise du rapport technique au Conseil dans les délais prescrits dans le décret.
- Le suivi de l'application des termes de la loi par les établissements agréés et la soumission au Conseil de rapports périodiques sur l'état de la situation. En cas d'infraction, il reviendra au Conseil d'adresser un avertissement à l'institution contrevenante et de la sommer de régulariser sa situation selon les termes du permis dans un délai d'une année universitaire, sous peine de retrait du permis conduisant à la fermeture de l'institution.

L'article 8 dispense les anciens établissements, antérieurs au décret, des dispositions de l'article 4, à condition qu'ils se mettent en conformité avec les dispositions des autres articles dans un délai de deux ans à compter de la première année universitaire qui suit la mise en vigueur du présent décret.

L'article 9 accorde un délai de deux ans aux anciens établissements, antérieurs au décret, ayant postérieurement aménagé une faculté ou nouvelle construction sans permis afin de régulariser leur situation, sous peine d'encourir les mêmes sanctions.

On en conclut que la loi libanaise jette les fondements sur lesquels on peut bâtir un système Qualité efficace, qu'elle fournit les conditions minimales pour amorcer une Démarche Qualité et que si cette loi était appliquée à la lettre, même les établissements anciens et réputés, comme l'UAB ou l'USJ, auraient de la peine à la soutenir. Qu'advierait-il donc des «nouveau-nés» d'après-guerre? Il suffit, en effet, de se munir du décret et de les passer en revue pour découvrir les infractions *a priori* et *a posteriori* et questionner le *Conseil de l'enseignement supérieur*, partant le ministère de l'Éducation, sur leur laxisme ou prévarication. Mais en théorie, l'État a fait le nécessaire et s'est limité à poser les conditions, les critères et les caractéristiques pour la fondation d'un établissement d'enseignement supérieur et à exercer un contrôle moral qui relève plus de la surveillance dans l'application de la loi et dans le contrôle des mœurs et de l'ordre public. S'en tenir à cela est sage, venant de l'État – et libanais à plus forte raison – car aller au-delà causerait une dégradation du corps universitaire ainsi que de sa vocation par la transmission du «virus politique» avec sa virulence

confessionnelle et partisane.

Cette section a pour but de démontrer que l'État libanais a – sciemment ou non – réuni sous forme de décrets de loi toutes les conditions nécessaires à une éducation de qualité et aménagé la plateforme sur laquelle peut s'ériger un Système de *Qualité totale*. Ce sont plutôt les instances et les acteurs de cet État (ministères, ministres, organismes, fonctionnaires, etc.) qui, par leur mépris des dispositions de la loi, ont contribué à ralentir la bonne marche du système éducatif libanais vers la Qualité, jusqu'à risquer de le faire dévier ou dérailler, n'était-ce la conscience éducative et la vigilance des quelques universités dignes de ce nom.

CHAPITRE III

LA QUALITÉ TOTALE À L'UNIVERSITÉ AMÉRICAINE DE BEYROUTH : IMPLANTATION DU PROJET

3.1 Les étapes du processus d'accréditation

Il convient, au préalable, d'exposer les différentes étapes du processus d'accréditation entrepris par l'UAB: l'admissibilité, la candidature, le plan d'autoformation (Self-Study design), l'autoformation proprement dite (Institutional Self-Study) et l'évaluation (Audit qualité). Le processus d'accréditation pivote sur trois questions fondamentales qui serviront de jalons orientateurs à l'institution :

- Question 1 : Quelle est notre mission et quels sont les objectifs que nous voulons atteindre?
- Question 2 : Quels sont les moyens employés pour atteindre ces objectifs?
- Question 3 : Comment interpréter nos résultats et évaluer notre taux de réussite quant à l'atteinte de nos objectifs?

3.1.1 L'admissibilité

L'université a entrepris sa démarche d'admissibilité au printemps de l'année 2000 en collectant et compilant les documents prouvant sa conformité aux exigences de la MSCHE (*Pre-application review document*). Ces exigences d'admissibilité - rencontrées par l'UAB - se résument comme suit :

- Que l'institution soit détentrice d'un permis d'exercice délivré par une instance gou-

vernementale de la région des États de l'Est des États-Unis (MSCHE).

- Que cette instance reconnaisse les diplômes et certificats délivrés par l'université.
- Que l'institution ait défini sa vocation, ses missions et ses objectifs et que ceux-ci soient compatibles avec l'esprit de l'enseignement supérieur.
- Que l'institution soit dotée d'un Conseil de direction (Governing Board) caractérisé par sa variété et composé de membres représentatifs de la communauté enseignante et étudiante.
- Que les allégeances et les intérêts d'aucun des membres du Conseil ne soient en contradiction avec les intérêts de l'institution.
- Que le Conseil de direction ne soit pas présidé par le recteur de l'université.

Ces exigences incluent les conditions d'admissibilité reliées à la disponibilité de toutes les ressources nécessaires à la réalisation des objectifs : humaines, matérielles, budgétaires, organisationnelles. La situation financière de l'institution est également considérée, notamment sa régularité comptable par sa disposition à subir des audits externes (external auditors reports).

L'institution doit également prouver ses capacités à fournir les programmes spécialisés conduisant à des diplômes professionnels et les matières de connaissances générales ainsi que la spécialisation et la compétence du corps professoral dont l'effectif doit être suffisant.

Plus que toute autre condition - et occupant une place à part entière - est celle de l'**autonomie** de l'institution qui doit se prémunir contre toute forme d'influence, notamment politique ou partisane, et se préserver des ingérences provenant de particuliers ou d'organismes donateurs ou prêteurs, fussent-ils privés ou publics. L'institution doit également protéger et favoriser la **liberté académique**, notamment en ce qui a trait à la liberté d'opinion, de croyance et d'expression.

Un Directeur Associé Exécutif (*Associate Executive Director*) est désigné par la MSCHE pour servir de conseiller et de coordonnateur ou d'agent de liaison entre cette dernière et le comité de pilotage de l'UAB en charge du projet d'accréditation, et ce du début à la fin du processus.

Une fois les documents attestant l'admissibilité de l'université réunis, ils furent envoyés, en octobre 2000, à la MSCHE qui, après environ un mois de la date de réception, délégua l'agent de liaison pour une visite d'exploration de l'université marquée de réunions avec les diverses composantes de l'institution, à savoir des membres du Conseil d'administration, des administratifs, des membres du corps professoral et des membres des associations étudiantes. Le représentant de la MSCHE en est revenu avec une recommandation concluant que l'UAB est apte à postuler pour le projet d'accréditation, laquelle recommandation fut agréée par la MSCHE dans sa délibération de février 2001.

3.1.2 La candidature

Elle débute par la préparation d'un document d'auto-évaluation (self-assessment document) en coordination avec la commission et sur base de la documentation réunie à l'étape préliminaire de la demande d'admissibilité. Ce document comporte un historique de l'institution, un état des lieux et les perspectives de développement pour les cinq années à venir. Il fut remis à la commission fin février 2001 laquelle forma, en conséquence, une équipe d'experts composée de quatre membres du secteur académique, dont l'agent de liaison et le doyen d'une des branches de l'université de l'État de New York (State University of New York –SUNY) qui préside ladite équipe. Celle-ci procéda à une visite d'évaluation de l'université (Assessment visit) qui dura 2 jours (29 et 30 mars 2001) en fonction des documents fournis par l'université à la MSCHE et des critères d'évaluation de la commission, notamment les standards d'excellence exposés dans son manuel. Le plan de la visite d'évaluation comportait des entretiens avec les directeurs, administratifs, enseignants et étudiants ainsi qu'une inspection des bâtiments, des laboratoires et des bibliothèques. À l'issue de la visite, les évaluateurs donnèrent leur appréciation orale (exit report) au directeur de l'institution et ses proches collaborateurs en focalisant sur les points forts et les points faibles relevés durant leur tournée d'inspection. Les visiteurs ont ensuite soumis leur rapport écrit à la MSCHE, avec leurs remarques et recommandations, à l'issue duquel la candidature de l'institution fut officiellement acceptée lors de la réunion de la commission en juin 2001.

3.1.3 Le plan d'autoformation (self-study design)

Au mois de mai 2001, le comité chargé de concevoir le plan d'autoformation (self-study design committee) fut formé. Ce plan, basé sur la méthode et la norme d'excellence établies par la MSCHE, propose la formation d'un comité élargi de supervision de l'autoformation (self-study steering committee). Le chargé aux affaires académiques, en coordination avec le comité restreint de planification, a déterminé les aspects administratifs et académiques ainsi que les différents secteurs qui seront englobés par l'enquête et proposé au recteur de l'université la liste des membres et responsables du comité élargi. Après révision de la liste, le recteur convoqua 29 membres, représentant les différents secteurs et facultés ainsi que les différents corps de l'université (administratif, enseignant, étudiant) pour l'exécution du plan d'autoformation, dirigés par le chargé aux affaires académiques et son associé. En octobre 2001, la première réunion du comité de direction élargi fut tenue avec dans l'ordre du jour la finalisation du plan d'autoformation, puis la supervision et conduite de l'«auto-étude» et la rédaction du rapport final qui sera soumis à la MSCHE, avec la détermination de l'échéancier.

En novembre 2001, le chargé aux Affaires académiques et son associé participèrent à un séminaire qu'organise chaque année la MSCHE à son siège central à Philadelphie et auquel participent toutes les institutions candidates à l'accréditation, et ce afin de se former aux techniques d'enquête et d'étude propres au système d'accréditation de la MSCHE..

En mai 2002 fut envoyée la version finale du plan d'autoformation (self-study design) à la commission qui l'approuva lors de sa réunion de juin 2002 donnant ainsi à l'UAB le feu vert pour la conduite de l'étude proprement dite : l'autoformation institutionnelle (institutional self-study).

3.1.4 L'autoformation institutionnelle (institutional self-study)

Le comité de pilotage (self-study steering committee), composé de 29 membres outre le chargé et son associé, a chapeauté 14 sous-comités – un pour chaque standard d'excellence – chargés d'entreprendre l'étude dans le champ correspondant. Ces sous-comités, composés de

professeurs, d'administratifs et d'étudiants comptaient un effectif global de 213 membres. La composition des 14 équipes était assujettie aux conditions suivantes :

- Que toutes les facultés soient représentées dans chaque équipe.
- Que le nombre d'étudiant(e)s pour chaque équipe ne soit pas inférieur à deux.
- Que la proportion des professeur(e)s soit supérieure à celle de toute autre catégorie pour chaque équipe.
- Que chaque équipe se caractérise par la diversité d'intérêt, de spécialisation et d'expérience de ses membres.
- Que les président et co-président de chaque équipe soient membres du comité de pilotage.

Il fut demandé aux équipes d'approfondir la compréhension des standards établis par la MSCHE, et notamment le standard correspondant à leur champ de travail, et d'utiliser le manuel du plan d'autoformation (self-study design) comme cadre de référence dans la conduite de l'étude. La démarche consiste, dans une première phase, à émettre des questionnements qui serviront de jalons orientateurs puis, dans une seconde phase, à définir la méthodologie d'approche adéquate, selon le secteur concerné.

Au bout d'une année d'enquête et d'étude intensives, chaque équipe a remis son rapport final – comportant l'état des lieux et les recommandations correctives – à un comité de rédaction qui, après réadaptation stylistique, a transmis la première épreuve (first draft) des 14 rapports réunis au comité de pilotage, en octobre 2003, qui l'a revue et révisée après discussions et vérifications auprès des acteurs concernés. Une deuxième épreuve corrigée en a résulté, laquelle fut publiée sur le site web de l'université et placée à la portée de ses différents publics (enseignants, étudiants, anciens diplômés, etc.) et ce afin d'offrir l'opportunité à tous de faire part de leurs remarques et de donner leur avis. Finalement, la version finale fut publiée et envoyée à la commission des États de l'Est, la MSCHE, au mois de janvier 2004.

3.1.5 L'évaluation

Suite à la réception du rapport officiel d'autoformation, la MSCHE a formé un comité d'évaluation composé de pairs (peer evaluation team) – professeurs et administrateurs – choisis à partir de l'Université John Hopkins, l'Université américaine du Caire, l'Université de New York et l'Université Princeton, lequel comité a été chargé d'examiner la demande d'accréditation de l'université sur base de son «auto-étude». La période d'évaluation s'est étendue du 7 au 11 mars 2004 et s'est déroulée par téléconférence, entre New York et Beyrouth, pour des raisons de sécurité reliées à la situation régionale impliquant directement les États-Unis et mettant, par conséquent, en danger les intérêts américains dans les pays arabes. D'où les limites de cette approche, moins efficace que l'inspection et l'évaluation directes, sur le terrain.

La téléconférence a néanmoins permis aux auditeurs d'évaluer la pertinence et la véracité de l'étude entreprise par l'UAB par des inspections et des entretiens à distance avec les acteurs de l'université, tels que professeurs, administratifs et étudiants et d'apprécier sa compatibilité et conformité avec les 14 standards d'excellence de la MSCHE et ses recommandations, ce qui fut attesté dans le rapport officiel remis par le comité d'évaluation à la MSCHE, dans lequel les progrès enregistrés durant les cinq dernières années furent signalés.

En conséquence, la MSCHE a reconnu, en mars 2004, que l'UAB satisfait aux exigences et aux principes de Qualité et d'Efficacité et lui a décerné, le 25 juin 2004, le certificat d'excellence dans l'enseignement supérieur.

3.1.6 L'accréditation : un processus continu

Dans le but de préserver la Qualité de l'enseignement et la garantir à long terme, l'accréditation est à la fois limitée dans le temps et réversible. C'est ainsi qu'un délai de cinq ans a été fixé par la MSCHE, à l'issue duquel un nouvel audit sera entrepris afin de vérifier si les recommandations formulées dans le rapport d'autoformation de l'UAB et dans le rapport d'évaluation des auditeurs ont été prises en compte et traduites par des actions correctives. Dans l'affirmative, la certification sera renouvelée et dans le cas contraire, retirée.

3.2 Aperçu comparatif : système MSCHE et système ISO

Un parallélisme entre l'accréditation de la MSCHE et celle du système ISO met en évidence quelques similitudes et des différences. Parmi les similitudes, on observe l'esprit de standardisation, d'accompagnement, de conseil et d'adaptation des standards de l'organisme accrédité à la culture et à la réalité institutionnelle du client. Pour ce qui est des différences, on relève les insuffisances suivantes dans le système de la MSCHE:

- Le délai relativement long imparti à l'institution cliente pour l'application de ses recommandations (cinq ans). Aussi considérables que soient les tâches d'implantation, de correction et de perfectionnement, une inspection de suivi périodique (annuel, bisannuel...), à des fins d'observation et de motivation, aurait pu figurer dans le programme d'accréditation.
- Le manque de rigueur de l'audit qualité, comparativement à celui de l'organisation ISO, qui se caractérise par l'absence d'inspection exhaustive des lieux et des systèmes d'administration et de traitement. En effet, les inspecteurs de la MSCHE n'ont pas procédé à une inspection systématique des sites de l'Université (cafétéria, dortoir, gymnase, salles de cours, bibliothèque, centre informatique, etc.) ainsi que des procédures de gestion et de traitement afin d'évaluer l'état des lieux et des systèmes et d'apprécier leur conformité avec les standards établis, notamment en ce qui a trait aux standards sanitaires, hygiéniques, ergonomiques, administratifs, pédagogiques, etc., dont le degré d'application devrait être pris en compte dans le barème d'évaluation, étant donné le caractère incontournable desdits standards dans la réalisation de la Qualité dans l'enseignement supérieur.
- Le manque d'accompagnement systématique en matière de Consultation et de Conseil, préalable à l'audit d'accréditation, destiné à former, enquêter, diagnostiquer, recommander, corriger, améliorer, à réadapter, les systèmes d'organisation et de gestion, à faire concevoir et appliquer les descriptifs de procédures (Manuel Qualité), en entrant dans les rouages particuliers de l'institution, dans les détails de son administration, de sa gestion et de son exercice professionnel, et ce au moyen d'instruments de mesure et d'intervention appropriés (fiches d'inspection, de traitement, d'évaluation, etc.; outils de travail; documentation et classification; pro-

gramme informatique de gestion de la qualité...). Ceci, en préparation et prévision de l'audit officiel à l'issue duquel l'institution sera accréditée ou ne le sera pas.

- Le manque de séparation rigoureuse entre l'organisme d'accompagnement (société consultante) et l'organisme accréditeur, et ce dans la forme et dans le fond. En effet - et contrairement au principe de l'accréditation ISO - la séparation entre le «formateur» et l'«examineur» n'est pas tranchée dans le processus de la MSCHE, ni en théorie, ni en pratique, de sorte qu'une confusion s'installe à ce niveau, la même personne pouvant jouer, à la fois, les deux rôles, ce qui est catégoriquement prohibé dans le système ISO où l'association entre le consultant et l'auditeur est perçue comme un conflit d'intérêt et un manquement à l'éthique professionnelle.

Mais il convient toutefois de noter que l'esprit du système d'accréditation de la MSCHE est différent de celui du système ISO. En effet, le système de la MSCHE porte essentiellement sur **l'auto-formation, l'auto-évaluation et l'autocontrôle, encadrés par l'organisme accréditeur**, et relève par conséquent d'un programme efficace, d'autant plus que ce système, contrairement à celui de l'ISO, est exclusivement conçu à l'intention des établissements d'enseignement supérieur, sans récupération et réadaptation de règles et de logiques destinées aux entreprises commerciales et industrielles.

3.3 Adaptation des 14 standards de la MSCHE dans le plan d'auto-évaluation de l'UAB

Chaque institution ayant son contexte, sa culture et ses priorités propres, les 14 standards de la *Middle States Commission on Higher Education* tels qu'adaptés par l'Université américaine de Beyrouth dans son plan d'auto-évaluation s'établissent comme suit dans le hors texte 3.

Hors-Texte 3
Les 14 standards vus par l'UAB

I- CONTEXTE INSTITUTIONNEL

STANDARD 1 : Mission, Buts et Objectifs	L'UAB veillera tout d'abord à identifier et définir sa mission et ses objectifs en conformité avec sa vocation, son historicité, sa culture et dans un esprit d'intégrité, de clarté et d'utilité, et ce dans la mesure de ses moyens humains et matériels.
STANDARD 2 : Planification, Allocation budgétaire et Renouvellement institutionnel	Il incombera à la commission en charge de ce standard de vérifier l'efficacité de la planification stratégique de l'université en examinant (ou réexaminant) les priorités et les orientations pour l'avancement et l'innovation continus. Bien que l'intérêt premier soit axé sur la planification et les allocations au niveau de la prise de décision dans toutes les facultés et tous les départements, le comité envisagera aussi l'extension du processus d'amélioration et de rénovation aux niveaux administratif et académique.
STANDARD 3 : Ressources institutionnelles	Les ressources matérielles nécessaires à l'implantation des standards d'accréditation et leur juste exploitation sur le triple plan humain, technique et physique seront examinées et déterminées par la troisième commission en fonction de la situation financière, courante et future, de l'UAB..
STANDARD 4 : Leadership et Direction	La tâche de cette commission consistera à examiner les structures et les rôles des instances dirigeantes, en l'occurrence corporative, administrative et académique, tout en vérifiant leur adéquation et compatibilité avec les missions et objectifs de l'institution.
STANDARD 5 : Administration	La commission en charge de ce standard devra plancher sur l'aptitude de la structure administrative de l'université et son système de communication à faciliter l'enseignement, l'apprentissage et la recherche, à assurer la formation et le perfectionnement des étudiants et à soutenir et promouvoir la réalisation des missions et objectifs.
STANDARD 6 : Intégrité	La mission de ce comité consistera à vérifier comment, dans le cadre de ses programmes et activités, l'université démontre une adhésion rigoureuse à ses principes d'équité et à sa propre politique générale. L'équipe devra observer comment l'université aménage un environnement favorable à l'émancipation de l'esprit de tolérance, de civisme et d'honnêteté et assure la protection des principes de liberté de croyance et d'expression. Elle aura aussi pour tâche d'examiner à quel point une atmosphère favorable à l'«apprentissage supérieur» est générée, tout en préservant le caractère propre de l'institution.
STANDARD 7 : Évaluation institutionnelle	L'existence d'un programme et de processus d'évaluation efficaces des performances administratives, didactiques et pédagogiques sera examinée par la commission en charge de cette consigne qui devra aussi estimer la justesse de conception et la régularité d'application dudit programme, tout en observant jusqu'à quel point l'information obtenue est utilisée à des fins d'analyse, d'amélioration ou de correction à la lumière des objectifs qualitatifs, du plan organisationnel et des allocations matérielles.

II- EFFICACITÉ ACADÉMIQUE

STANDARD 8 : Admission des étudiants	Il incombera aux responsables de cette consigne d'évaluer à quel point la politique et les processus d'admission des étudiants sont compatibles avec la politique qualité de l'université et conformes à ses missions et ses objectifs. Le comité accordera une attention particulière à la capacité qu'a l'institution de servir ses différents publics, sans discrimination aucune, au triple plan local, régional et international.
STANDARD 9 : Services aux étudiants	L'efficacité des différents services destinés à optimiser la qualité de vie universitaire et à accompagner l'étudiant depuis son adhésion jusqu'à la fin de ses études sera l'objet d'observation et d'évaluation du comité concerné, lequel devra estimer à quel point ces services sont bien dispensés et harmonisés.
STANDARD 10 : Facultés	En complément au standard précédent, l'équipe désignée se chargera d'estimer le degré d'engagement et d'implication de chaque faculté en matière d'enseignement, de recherche, d'orientation, de conseil et de développement académiques. Elle évaluera également la participation de chaque faculté au soutien et à l'aménagement d'un environnement académiquement favorable.
STANDARD 11 : Offres de spécialisations	Il sera confié à une équipe de travail le soin d'examiner la rigueur, l'intégralité, l'utilité et la pertinence des cours et des programmes offerts et de juger dans quelle mesure ils rencontrent les objectifs de l'UAB, lesquels consistent à développer chez ses étudiants des aptitudes professionnelles exceptionnelles et des habitudes de perfectionnement continu.
STANDARD 12 : Éducation générale	En complément au standard précédent, l'équipe investie de cette mission devra examiner jusqu'à quel point l'éducation générale dispensée par l'UAB véhicule les credo et les valeurs de l'institution, tels la liberté de pensée et d'expression, l'esprit critique, le civisme, la tolérance, l'altruisme qui viennent s'ajouter à la haute compétence. En effet, le but ultime de l'institution étant de former, au-delà de professionnels techniquement aptes à exercer leurs métiers, des hommes et des femmes engagés dans la société et la famille, ayant une vision claire de la vie et le sens des valeurs morales et humaines.
STANDARD 13 : Éducation spéciale	Ce standard, concernant les programmes non crédités ou d'éducation spécialisée (recyclage professionnel, formation pour adultes, apprentissage de l'anglais, etc.) sera l'objet d'examen et d'évaluation de l'équipe qui en aura la charge dans le but d'assurer la même qualité d'enseignement, de suivi et d'animation, de véhiculer le même esprit de liberté et les mêmes valeurs morales, de veiller à l'application des mêmes principes d'éthique que pour les programmes réguliers et par conséquent de faire en sorte à ce que ces programmes rencontrent aussi les objectifs stratégiques de l'UAB
STANDARD 14 : Évaluation des connaissances	La tâche de l'équipe en charge du dernier standard consistera à évaluer le système d'évaluation académique, à collecter les données et interpréter les résultats de sorte à s'assurer et démontrer que les étudiants sont académiquement, techniquement et moralement à la hauteur des ambitions et des exigences de l'université et rencontrent pleinement ses objectifs.

3.4 Le neuvième standard : les services de soutien aux étudiants

3.4.1 Raisons du choix

Ne pouvant pas, dans le cadre restreint de cette recherche, enquêter sur l'implantation des quatorze standards de la MSCHE à l'UAB, notre choix se porte sur les «services aux étudiants», dans le cadre du concept de «qualité totale» destiné à améliorer, voire perfectionner lesdits services.

Le fait que les services aux étudiants constituent un «must» pour l'épanouissement de ces derniers ainsi qu'un avantage compétitif par leur effet de *marketing* et de *relations publiques* fait partie des motifs de ce choix. En effet, l'existence de services variés et développés a pour effet d'augmenter l'attrait à une institution donnée, dans une langue, une culture et un système donnés, et ce en instaurant une vie universitaire plus agréable, plus confortable et plus animée.

D'où, le **caractère sociologique** du processus de mise en place de ces services et des effets qui en découlent, susceptibles de déterminer les modes de penser, de sentir et d'agir et de créer une «image de marque» de l'institution, dont la technique relève des relations publiques qui sont intimement intégrées dans la «sociologie de l'entreprise».

De plus, ce standard relève de l'efficacité académique telle que mentionnée par la MSCHE comme sous-titre de la seconde partie des quatorze standards et contribue, par conséquent, à augmenter les performances académiques grâce aux facilités dispensées en termes de confort, de loisirs, de disponibilité des ressources nécessaires pour maximiser la concentration aux études, telles que l'aide financière, l'aide psychologique, le conseil académique, etc.

À toutes ces raisons s'ajoute la question de savoir jusqu'à quel point le développement de ces services et l'attention administrative et budgétaire qui leur est accordée ont suffi pour créer un confort matériel et moral parmi les étudiants, lequel s'est répercuté sur leurs relations horizontales (entre eux) et verticales (entre eux et l'institution).

3.4.2 Comité d'enquête : composition et méthodes d'action

Un Comité d'enquête et de recommandations - composé de 16 membres répartis en 5 membres réguliers du personnel de l'UAB en charge de la mission d'accréditation, 9 membres des diverses facultés et 2 étudiants délégués des associations - a entrepris une étude afin d'établir l'«état des lieux» des services aux étudiants et d'apporter les recommandations correctives.

Le Comité a été divisé en 6 sous-comités qui ont collecté, dans la période qui s'étend d'Avril-Mai 2002 à Mars 2003, les données qui leur ont permis de produire, chacun, un rapport préliminaire, et ce sur base des 15 questions formulées dans le *self-study design* et exposées ci-après.

De plus, le Comité a jugé bon de recourir au bureau de statistiques de l'UAB (*Office of Institutional Research and Assessment - OIRA*) afin d'asseoir son étude sur des données quantitatives et d'avoir une estimation plus objective de la situation.

Après avoir pris connaissance des résultats de l'OIRA, le Comité a trouvé nécessaire de conduire une enquête complémentaire sur un échantillon représentatif de 400 étudiants des diverses facultés et écoles affiliées à l'UAB et d'ajouter le résultat à ceux fournis par chaque sous-comité.

Les résultats et conclusions du Comité d'enquête concernant la situation des services de soutien aux étudiants de l'UAB ainsi que l'ensemble du système de coordination et d'intégration desdits services sont compilés dans un rapport qui sera soumis au Comité de pilotage en charge du projet d'accréditation.

3.4.3 L'orientation du travail d'analyse

Le standard IX qui porte sur les «services de soutien aux étudiants» (*Student Support Services*) étant donc choisi comme objet d'enquête, il conviendra d'abord de voir comment l'UAB, dans son plan d'action qui est également «un projet d'autoformation» (*Institutional Self-Study Design*), perçoit et interprète ce standard, avant de suivre son implantation sur le

terrain.

La commission en charge de l'état des *services de soutien aux étudiants* devra évaluer chaque service, puis l'ensemble en tant que système coordonné et intégré. Sur base du document de pilotage émis par l'organisme d'accréditation (*Characteristics of Excellence in Higher Education*) ainsi que sur les intérêts spécifiques de l'UAB, des questionnements ou jalons orientateurs ont été établis par la commission en charge de ce standard, lesquels se résument comme suit :

0. Quels sont les services de soutien disponibles aux étudiants et dans quelle mesure ces services favorisent-ils la réalisation des missions et objectifs de l'institution?
1. Dans quelle mesure l'université fournit-elle les ressources humaines et matérielles requises pour un rendement satisfaisant de ces services?
2. Existe-t-il une coordination suffisante entre les différents services pour harmoniser leurs efforts et rehausser leur aptitude à répondre aux besoins des étudiants?
3. Dans quelle mesure l'université favorise et valorise-t-elle la diversité dans le corps estudiantin; dans quelle mesure elle encourage la liberté de pensée et d'expression, la tolérance, le respect de l'autre, la civilité et la bienveillance?
4. L'université a-t-elle développé des programmes d'orientation et de soutien s'adressant aux intérêts et besoins non seulement des étudiants locaux, mais également étrangers venant d'autres régions et d'autres pays pour y faire leurs études? Combien suffisantes et efficaces s'avèrent être les activités culturelles et sociales organisées par l'université et jusqu'à quel point permettent-elles d'intégrer l'ensemble hétéroclite de la population étudiante et d'améliorer la vie étudiante sur le campus?
5. Jusqu'à quel point les services de santé sont-ils disponibles et répondent-ils efficacement aux besoins d'adaptation des étudiants et à leurs éventuels problèmes physiques et émotionnels, tels que les handicaps physiques ou les troubles mentaux? Ces services sont-ils bien implantés, bien gérés et leur personnel bien qualifié?
6. Jusqu'à quel point le bureau des Admissions est-il informé et informe-t-il quant aux conditions préalables d'admission et aide-t-il à l'orientation des candidats à

travers les différents programmes? Les dossiers des étudiants sont-ils traités d'une manière précise et ponctuelle? Comment sont-ils archivés de sorte à permettre à qui de droit de les consulter tout en respectant la confidentialité des informations?

7. Jusqu'à quel point le budget consacré à l'aide financière répond-il aux besoins des étudiants en difficulté? Jusqu'à quel point l'aide allouée repose-t-elle sur des critères bien définis, précis et équitables? Comment le bureau d'allocation de l'aide financière contribue-t-il à soutenir la réalisation des missions et objectifs de l'université? Comment l'aide financière, dans sa politique et sa pratique, soutient et favorise-t-elle la stratégie d'admission et jusqu'à quel point les processus d'admission sont-ils influencés par la situation financière du candidat?
8. Jusqu'à quel point l'université fournit-elle les moyens matériels, ergonomiques et hygiéniques ainsi que le personnel de service qualifié pour assurer les meilleures conditions de vie en résidence universitaire au sein du campus? Comment l'administration du campus gère-t-elle cet espace de résidence réunissant divers groupes d'étudiants, de cultures, religions et nationalités différentes, de sorte à créer un climat d'harmonie et de coopération? Jusqu'à quel point les activités organisées par l'administration ont-elles réussi à favoriser la convivialité dans les résidences universitaires?
9. Combien les services traiteur et services de cantine sont-ils satisfaisants, prêts et prompts à répondre aux besoins des étudiants, surtout à ceux des résidents? Ces services doivent-ils être améliorés? Si oui, comment?
10. Jusqu'à quel point les activités et programmes récréatifs, sociaux, culturels et sportifs sont-ils disponibles au sein de l'université? L'université fournit-elle les facilités et les équipements adéquats pour ces activités et programmes? Jusqu'à quel point sont-ils administrés par un personnel qualifié et sont-ils sollicités par les étudiants? Ces services sont-ils profitables aux étudiants sur le double plan physique et moral?
11. L'université publie-t-elle un guide ou agenda étudiant contenant le répertoire des cours et programmes offerts, les règlements, missions, objectifs et projets de l'université, les droits et devoirs des étudiants, un calendrier des activités, confé-

rences, colloques, etc., et des informations utiles à l'orientation des étudiants telles la liste des différents services de soutien offerts? Ce manuel, s'il existe, est-il mis à jour? Est-il d'un intérêt particulier aux étudiants?

12. L'université a-t-elle mis à la disposition des étudiants des moyens et procédures d'expression des plaintes et des suggestions? Jusqu'à quel point l'avis des étudiants est-il écouté et leurs plaintes et suggestions traitées en conséquence?
13. Comment l'université évalue-t-elle l'efficacité des services de soutien aux étudiants et comment utilise-t-elle les résultats pour améliorer ces services?
14. Les données recueillies sont-elles mises à profit pour développer, administrer, corriger et réviser les services de soutien aux étudiants? Dans l'affirmative, jusqu'à quel point?

Ces questions de recherche élaborées par l'équipe de travail du neuvième standard tiennent lieu de plate-forme sur laquelle s'érigera son rapport. La première étape consistera à collecter les informations sur la disponibilité et l'état actuel des services de soutien aux étudiants. Le comité se divisera ensuite en sous-comités chargés, chacun, d'examiner et d'évaluer chaque service disponible à travers des questionnaires, entrevues, étude des dossiers, des procédures de traitement, etc. Ainsi, des services tels l'admission, l'aide financière, la santé, les activités sportives, l'orientation académique, le placement, les résidences universitaires, etc., seront passés au crible par des sous-comités qui rencontreront les directeurs et les membres des bureaux correspondants ainsi que leur personnel administratif, qui évalueront l'état des lieux et apporteront leurs appréciations et recommandations. Un lien avec l'Office de la Recherche Institutionnelle et de l'Évaluation (*Office of Institutional Research and Assessment*) sera maintenu durant l'enquête afin de répondre aux besoins de l'équipe en outils de recherche et de mesure. L'équipe organisera des séances de «groupe-témoin» en coordination avec le comité étudiant de l'université, le comité des affaires étudiantes de l'université et de chaque Faculté et avec les associations étudiantes. Elle se référera durant sa recherche à des documents pertinents, tels le guide étudiant, les rapports annuels des différents bureaux et programmes ayant la vie étudiante pour centre d'intérêt et d'action ainsi que les rapports d'institutions similaires.

3.4.4 Entrevue avec le doyen aux Affaires étudiantes

Doyen des affaires étudiantes et, par conséquent, d'un nombre de services para-universitaires, Dr Kisirwani était impliqué dans le programme d'auto-évaluation des services de soutien et de divertissement prodigués à la population étudiante, dans le cadre du projet d'accréditation de la MSCHE.

L'entretien réalisé auprès du Dr Kisirwani fut l'occasion de découvrir l'ampleur et la diversité des services offerts aux étudiants, et de constater le degré d'animation de la vie étudiante à l'UAB, à un point tel que le projet d'accréditation ne pouvait recommander aucun nouveau service aux étudiants, mais établir un constat de bon fonctionnement, et, au mieux, suggérer des améliorations mineures dans les différents services offerts.

Il convient tout d'abord de faire remarquer que les services aux étudiants revêtent, aux yeux de l'administration de l'université, une importance telle que des départements à part entière - dirigés par des doyens ou directeurs avec leur secrétariat - leur sont consacrés. Comme, justement, le «Bureau des Affaires étudiantes (Student affairs)» qui possède son doyen, son secrétariat ainsi que le budget, les effectifs matériels et humains pour gérer au mieux les affaires des étudiants et duquel relèvent particulièrement les activités sportives, le conseil psychologique, les services résidentiels, le bureau international des services étudiants, les publications étudiantes, les programmes d'orientation et d'emploi interne, l'administration étudiante et les événements annuels.

Les données qui suivent reposent principalement sur des documents fournis par M. Kisirwani et sont le produit d'un travail d'adaptation, de «décantation» et de reformulation à partir du texte original anglais.

3.5 L'état des lieux du neuvième standard

3.5.1 Publications de l'université

L'université publie, à chaque rentrée universitaire, un «guide étudiant» (*Student Handbook*), qui comporte un index des facultés et des services de l'institution avec leurs coordon-

nées, des informations sur les effectifs et les services disponibles, un échéancier des dates butoir pour les inscriptions, désinscriptions, changements de programme, etc., des clauses relatives aux règlements généraux de l'université, aux principes et valeurs, au «code de conduite» auquel les étudiants sont tenus de se conformer et les sanctions requises en cas d'infraction, etc.

Une publication destinée aux étudiants étrangers est également disponible : *International Student Handbook* dans laquelle les informations et orientations pertinentes sont fournies afin de permettre aux étudiants étrangers de se référer et s'orienter dans les différents départements de l'université.

3.5.2 Publications des étudiants

Les étudiants ayant également voix au chapitre, des publications leur sont confiées :

- «*Outlook*», l'hebdomadaire des opinions, histoires et activités des étudiants, distribué gratuitement à tous les membres de la communauté de l'UAB.

- «*Campus*», l'annuel (yearbook) planifié, rédigé, illustré et édité par des étudiants reliés au département «*Student activities*». Cette publication, distribuée gratuitement, relate l'année universitaire vécue par les étudiants, leurs activités, leurs réalisations, leurs projets futurs, etc.

- *Bits and pieces*, revue spécialisée publiée par le club de biologie.

- *Stanza*, revue littéraire publiée par le club de poésie.

De plus, la plupart des publications et des clubs qui les parrainent possèdent leur site internet.

3.5.3 Clubs et sociétés

Un nombre impressionnant de clubs est disponible (dont certains sont des pseudonymes à des associations politiques), parmi lesquels on trouve un club de protection animale qui

revendique pour les animaux le “droit au bien-être” (Animal Welfare Club), un club d’art, un ciné-club, un club pour l’environnement, un club de danse, un club poétique, un club de musique, un club de photographie, un club pour les droits de la femme (Women’s Rights Club).

Quant aux « sociétés », elles consistent en des regroupements par spécialités professionnelles telles que les sociétés de biologie, de chimie, d’informatique, d’économie, d’éducation, d’ingénierie, de langue anglaise, de mathématiques, de physique, de philosophie, etc.

Clubs et Sociétés sont cependant assujettis aux règlements émis par le Bureau des Affaires étudiantes, tels que la conformité au «Code de conduite étudiant», la bonne gestion des subventions, sous la supervision dudit Bureau, la tenue des comptes de toutes les activités entreprises, l’indépendance vis-à-vis des formations et organisations (politiques et autres) extérieures au campus...

3.5.4 L’administration étudiante

L’institution encourage et promeut l’implication des étudiants dans la vie universitaire et leur engagement dans les activités, projets et responsabilités administratives. Par leur adhésion aux différents comités universitaires, les étudiants de l’UAB participent à la réalisation de projets, à la prise de décision, à la critique constructive, à l’évolution et au changement et partagent avec l’administration les différentes responsabilités de la vie universitaire.

L’administration étudiante se divise en deux niveaux administratifs : le niveau facultaire et le niveau universitaire. Au niveau facultaire, des Comités de représentation étudiante (Student Representative Committees - SRC) sont constitués dans chacune des six facultés de l’Université par élection de membres issus de chaque classe (freshman, sophomore, etc.). Le nombre de membres de chaque faculté est proportionnel à l’effectif de celle-ci, pour totaliser 92 représentants pour l’ensemble de l’université. Au niveau universitaire, chaque comité facultaire élit des membres pour représenter leur faculté au Comité administratif étudiant (University Student Faculty Committee - USFC) qui se compose de 17 représentants étudiants

et qui constitue la plus haute instance de représentation étudiante à l'UAB, présidée par le recteur de l'université.

Le USFC, qui constitue l'administration centrale étudiante de l'UAB, détient un pouvoir de conseil et de recommandation auprès des instances administratives supérieures. Ses principes et ses responsabilités ont été révisés en octobre 2001 et se résument à ce qui suit :

1- Principes :	<ul style="list-style-type: none"> - Le Comité agit dans l'intérêt de la population étudiante dans son ensemble. - Il se conforme, dans la lettre et l'esprit, aux lois et règlements de l'université. - Le Comité, agissant selon ses compétences et prérogatives, répondra de ses décisions et de ses actes au-devant des instances supérieures concernées.
2- Responsabilités :	<ul style="list-style-type: none"> - Se concerter avec le corps étudiant sur les enjeux universitaires, les problèmes académiques, les sujets d'intérêt général, et s'engager à apporter les recommandations et les solutions. - Promouvoir les activités sociales, culturelles et récréatives para-académiques, en coordination avec le corps étudiant. - Encourager et approuver les activités étudiantes hors-campus et les activités impliquant des acteurs externes sur le campus.

L'une des responsabilités majeures du Comité administratif étudiant est la détermination et la gestion du budget annuel des activités. Les fonds sont généralement collectés par les étudiants au début de l'année académique. Il incombera au Comité de conserver les fonds et de les allouer selon les plans de gestion des activités.

Certaines dépenses fixes sont consacrées aux affaires suivantes :

- La publication de l'annuaire étudiant, appelé *Campus*.
- La publication de *Outlook*, l'hebdomadaire étudiant.
- Financer les clubs étudiants actifs de l'université.

À noter que seuls les étudiants à temps plein et détenteurs d'un dossier universitaire honorable (bonne conduite, bonnes notes, etc.) sont éligibles aux deux comités. Les élections se déroulent entre mi-novembre et début décembre, et les étudiants élus sont en poste pour une année universitaire.

Le SRC ou L'USFC sont aussi considérés comme des instances politiques, et notamment l'USFC, perçu comme le "Comité politique" de l'UAB, lequel reflète les différentes tendances et formations politiques dominantes au sein du campus, mais se charge de représenter et défendre les intérêts de tous les étudiants, d'organiser et parrainer les activités sociales, culturelles, artistiques, etc., et d'émanciper la vie étudiante.

3.5.5 Santé et Environnement

Depuis le printemps 2001, la faculté des sciences de la santé (Faculty of Health Sciences) a fondé une société éducative, composée d'étudiants des différentes facultés, formés en tant qu'éducateurs en matière de santé et d'hygiène de vie. Parmi les missions de cette société, des campagnes de sensibilisation et de conscientisation pour la préservation de la santé personnelle, la santé publique et l'environnement (campagne anti-tabac, anti-pollution, etc.) et des séances de consultation individuelles et collectives pour aider à l'adoption d'une bonne hygiène de vie.

3.5.6 Hébergement étudiant

L'UAB s'avère être la première et parmi les rares institutions universitaires au Moyen-Orient à assurer un logement (payant) aux étudiants dont la situation personnelle l'exige, en raison de l'éloignement du domicile, du pays d'origine ou pour toute autre contrainte, ceci outre le logement de certains membres des différentes facultés avec leurs familles. La proportion des étudiants qui logent dans l'enceinte de l'université est de un sur six, ce qui est considérable, compte tenu de l'effectif de la population étudiante de l'UAB.

La vie de dortoir est dotée de toutes les facilités, de tous les équipements et les moyens matériels et organisationnels nécessaires pour aider à la cohésion et à l'épanouissement de la

communauté des résidents (climatisation, chauffage, eau chaude, cuisinière, lessiveuse, sècheuse, salles de bain, internet, salons avec télévisions, câble et DVD, etc.). Le bureau des Affaires étudiantes se charge de créer l'atmosphère susceptible de permettre aux étudiants de se développer, durant leur séjour, sur les plans académique, émotionnel et social. Ce bureau, qui coordonne son action avec ceux de la sécurité, de l'ingénierie, des achats, de la restauration, etc., a pour but de veiller au bien-être et au confort des résidents et de leur assurer les conditions optimales pour mener à bien leurs études à l'université. Les objectifs se résument à ce qui suit :

- 0- Assurer le confort des étudiants étrangers durant leur séjour loin de chez eux.
- 1- Leur fournir les meilleurs services afin de rendre leur vie résidentielle des plus agréables.
- 2- Créer un environnement sécuritaire, calme et propre.
- 3- Aider au développement et à l'épanouissement de la communauté résidentielle.
- 4- Encourager les résidents à une meilleure participation et plus grande implication à la vie universitaire.

Il existe six dortoirs : quatre pour femmes et deux pour hommes. Les chambres sont divisées en chambres doubles ou semi-privées, pourvues de deux lits, bureau, chaises, W.C. et salle de bain, et en chambres privées, pour un occupant, pourvues d'un lit, bureau, chaises, W.C. et d'une salle de bain commune. Tous les dortoirs sont équipés d'un système de climatisation, d'eau chaude, de lessiveuses et sècheuses, planches et fers à repasser, lignes internet et d'un téléphone pour chaque étage.

3.5.7 Programme de placement interne

Le Bureau des Affaires étudiantes a, de plus, mis sur pied un programme pour le travail temporaire d'étudiants à l'intérieur du campus, avec priorité accordée aux étudiants en difficulté financière. Des tâches dans les administrations des différentes facultés ou sur le terrain, tel qu'au Centre Médical, sont confiées pour une durée déterminée. Environ 500 étudiants par année bénéficient de ce programme, appelé *Work Study Program*, qui constitue l'une des plus importantes particularités des services de soutien aux étudiants et qui relève du

Bureau des Affaires étudiantes. Ce programme pourvoit des travaux à temps partiel dans les différentes facultés et départements (administration, entretien, surveillance, etc.), à un taux approximatif de 5000/6000 L.L. de l'heure.

3.5.8 Développement de carrière et placement

Un bureau d'orientation professionnelle est à la disposition des nouveaux venus ou des étudiants désirant mieux s'informer sur leur choix ou cheminement d'études, les débouchés qui s'offrent à eux ou les possibilités de changement de filière, ceci outre l'assistance au placement, par des informations sur la carrière envisagée, une aide à la conception du C.V., des exercices d'entretien et, possiblement, la collecte, la transmission d'offres d'emploi et la recommandation, dans le cadre d'échanges avec les organismes, compagnies et partenaires extérieurs.

Le conseiller en carrières et placement, qui s'apparente au conseiller académique, a pour mission de soutenir et faciliter l'apprentissage de l'étudiant en prenant en considération ses besoins particuliers, ses valeurs, ses habiletés, ses aptitudes et sa spécificité culturelle. Il aide l'étudiant à identifier ses intérêts, ses préférences et ses aspirations en ébauchant avec lui des plans de carrière.

Le conseiller en carrières et placement est disponible pour tous les étudiants, diplômés ou non, sur simple visite pour des entretiens de 15 minutes ou sur rendez-vous pour des entretiens plus longs.

Le service de placement aide les étudiants en fin d'études à examiner les options de carrière et à chercher les emplois disponibles au Liban et à l'étranger. Il sert aussi à faciliter le contact entre le diplômé et l'employeur potentiel.

Environ 33% des étudiants ont bénéficié, de manière satisfaisante, du service de placement de l'UAB.

Depuis le mois de novembre de l'année universitaire 2002-2003, un conseiller en carrières et placement à temps plein fut embauché, aidé d'assistants conseillers à temps partiel pour la recherche et la saisie informatique.

3.5.9 Soins médicaux

Tous les étudiants de l'UAB sont automatiquement admissibles au programme d'assurance médicale qui se limite aux locaux hospitaliers de l'université, et ce à travers le département des services de santé (University Health Services – AUH). Les informations concernant les services médicaux disponibles et les droits et responsabilités de l'étudiant sont fournies dans le formulaire d'admission, le catalogue et le site web.

La mission de l'AUH consiste à prodiguer les soins et le suivi requis à leurs membres (consultations, services ambulatoires, urgences, hospitalisation...). Des médecins de famille sont également en service et comptent dans leur formation le Conseil psychologique, étant donné le taux de problèmes de cette nature enregistré dans le milieu étudiant, avec une possibilité de référence à des psychologues cliniciens et psychiatres pour les problèmes graves.

Les enquêtes conduites en deux phases, l'une en 1997 et l'autre en 2001, ont mis en évidence une satisfaction générale à l'égard du programme de soins médicaux, malgré une légère disproportion entre le taux des soins demandés et l'effectif humain disponible, ce qui pourrait affecter, à la longue, la qualité des services.

L'enquête a par conséquent relevé une insatisfaction relative au délai entre la demande de rendez-vous et la consultation, perçu comme étant relativement long, outre la difficulté d'obtention d'un rendez-vous à des moments convenables.

En l'année 2001, un groupe d'étudiants volontaires forma l'association appelée Health, Empowerment and You (HEY), dont l'action se porta contre le tabagisme dans le milieu étudiant par des campagnes d'information, d'éveil et de sensibilisation. Cette association est toutefois destinée à élargir ses champs d'action préventive pour toucher à d'autres formes de dépendance pernicieuse, telles que l'alcool, la drogue, etc., et d'autres sources de nuisance à la santé telles que le stress, la malbouffe (*junk-food*), etc.

3.5.10 Déficiences visuelles

Parmi les services fournis aux handicapés, un local spécial pour déficients visuels est aménagé, lequel est équipé des appareils, machines et instruments nécessaires à l'assistance des aveugles, tels qu'un scanner qui convertit les textes en son, un ordinateur avec lecteur audio pour Windows 95, un logiciel de traduction du digital au braille, un terminal et une imprimante de braille, ceci outre l'assistance humaine qui se compose, pour la plupart, de membres du club interne de la croix rouge libanaise.

3.5.11 Assistance psychologique

Compte tenu des défis - nouveaux pour la plupart – que peut poser l'entrée dans la vie universitaire, et afin de faciliter la transition dans le nouveau milieu, un centre d'écoute et de conseil est mis à la disposition des étudiants qui rencontrent des problèmes d'adaptation, des difficultés académiques, psychologiques, relationnelles ou qui connaissent des problèmes personnels, tels que l'anxiété, la dépendance, la dépression, les troubles nerveux, etc., les empêchant de mener à bien leurs études.

Ce service, consacré à l'écoute et à l'assistance des étudiants qui rencontrent des problèmes psychologiques et émotionnels, est dispensé, depuis octobre 2001, par des professionnels formés à l'écoute et au conseil. C'est un service immédiatement accessible, gratuit et confidentiel, et qui repose surtout sur une technique d'introspection et de meilleure connaissance de soi en vue d'aider l'étudiant à trouver (ou retrouver) son équilibre et réaliser ses potentialités académiques. Toute information fournie par le sujet ne peut être divulguée sans son autorisation écrite, sauf les informations ou les signes révélant quelque danger contre soi ou contre un tiers.

L'enquête du Comité d'action a révélé que 30% des étudiants sondés connaissaient l'existence de ce service, tandis que 60% en avaient une vague idée. Mais il convient de noter l'existence d'une confusion entre ce service et celui du conseil académique (défini plus bas), ainsi qu'entre les problèmes d'ordre psychologique et académique, ce qui pourrait biaiser les statistiques. En effet, certains «troubles» dériveraient d'un problème purement académique, tandis que d'autres auraient des causes plus profondes.

De plus, l'enquête ne pouvait mettre en évidence les progrès enregistrés depuis la prise en charge du service par des professionnels, à compter d'octobre 2001.

3.5.12 Services aux étudiants étrangers

Le bureau de soutien aux étudiants étrangers (*International Student Services Office – ISSO*), fournit des services d'orientation et de formalités aux étudiants étrangers venus entreprendre leurs études à l'UAB, ainsi qu'aux étudiants de l'UAB voulant poursuivre leurs études à l'étranger. Les services comprennent :

- 0- L'orientation et le conseil, le renseignement sur les lois de résidence, l'assistance, l'hébergement, le marché de l'emploi et autres affaires réglementaires.
- 1- Les navettes de transport de l'Aéroport à l'Université, qui coïncident avec le début du semestre et l'opération d'orientation des nouveaux arrivants.
- 2- Le conseil et l'orientation relatifs aux affaires administratives et légales d'arrivée, de départ, d'installation, de régularisation, etc.
- 3- La rencontre des étudiants étrangers au sein du campus et leur intégration à la communauté étudiante de l'UAB, conformément au programme d'adaptation et d'intégration des étudiants étrangers et la création de l'atmosphère et des opportunités de rencontre des étudiants étrangers entre eux.
- 4- L'accueil et l'accompagnement des étudiants étrangers.
- 5- Le conseil aux étudiants désirant voyager pour les besoins de leur programme d'études à l'UAB.
- 6- Le programme de familiarisation avec l'environnement géographique et culturel extérieur par l'emploi d'étudiants-guides volontaires dans le cadre d'un programme baptisé *AUB Ambassador Program*.

Une enquête par questionnaire est conduite, à chaque semestre, depuis le printemps 1999, auprès des étudiants étrangers inscrits à l'UAB afin de sonder leur taux de satisfaction relativement au personnel, au service de soutien, au site web, à l'accompagnement, aux na-

vettes, aux tours, aux activités universitaires, ainsi que tous les programmes organisés par le ISSO. Les données de l'enquête servent à évaluer la qualité des services offerts, l'appréciation des étudiants étrangers et à renforcer les éventuels points faibles.

Il ressort de l'enquête qu'une évolution notable a été enregistrée dans le courant des années 2000, 2001 et 2002. Alors qu'une grande majorité d'étudiants étrangers sondés en 2000 ne trouvaient pas les services ci-haut mentionnés satisfaisants, la même proportion trouvait en 2003, les services satisfaisants, et même plus que satisfaisants.

Les principales raisons de cette amélioration remontent à la fondation du bureau d'accueil spécialisé (ISSO), à l'automne 2000, et au premier programme d'orientation spécialement conçu pour la communauté étudiante étrangère, au printemps 2001, suivi du premier service de volontariat (*Ambassador Program*) et des premières navettes gratuites et publications de bienvenue, à l'automne 2001. D'autres activités, telles que les tours, la création du Club des étudiants étrangers, etc., sont venues ajouter à la satisfaction.

Le ISSO s'est engagé à perfectionner davantage ses services et à promouvoir ses programmes de soutien et d'accompagnement afin de renforcer la réputation de l'institution et par conséquent augmenter l'affluence d'étudiants étrangers, tout en visant un surcroît de confort, d'adaptation et de performance académique.

3.5.13 Conseil et orientation académiques

À chaque étudiant est assigné un conseiller académique qui doit approuver le cursus de l'étudiant et l'accompagner jusqu'à la fin de ses études ou son changement de filière. Les noms des conseillers et de leurs "dauphins" respectifs sont listés dans le système d'information pour étudiant (Student Information System – SIS).

Dès son inscription, l'étudiant de l'UAB est référé à un conseiller académique qui l'oriente et lui prodigue les conseils nécessaires à son cheminement et son épanouissement au sein de l'institution. Ce processus de conseil est destiné à accompagner l'étudiant jusqu'à la fin de son cycle d'études, soit par le même conseiller qui fait partie du personnel de la faculté, soit par un conseiller différent à chaque niveau d'études.

En plus du sondage, le Comité a conduit une analyse de deux groupes-témoins (focus

group), à savoir un groupe d'étudiants et un groupe de représentants des diverses facultés. Il en ressort que la satisfaction vis-à-vis du service de conseil académique tombe au-dessous du seuil d'acceptabilité. En effet, les participants des deux groupes de discussions ont révélé des lacunes et des insuffisances relatives à l'approche et l'attitude adéquates des conseillers académiques, leur connaissance des règles et des règlements, leur disponibilité et par conséquent démontré le peu d'efficacité du service de conseil et d'orientation.

Cette appréciation fut, de plus, confirmée par le questionnaire de satisfaction conduit auprès de 400 étudiants, dont les résultats se présentent ainsi :

Tableau I
Taux de satisfaction du service de Conseil académique

	OUI	NON	INDÉCIS
Disponibilité	38.7%	39.5%	21.8%
Compétence	39.8%	32.5%	27.7%
Amabilité	55.2%	21.8%	22.9%

Le même taux de satisfaction a été enregistré dans presque toutes les facultés, à l'exception de la faculté des Sciences de la Santé (Faculty of Health Sciences) où près de 75-80% des réponses étaient favorables. Ce taux élevé de satisfaction pourrait s'expliquer par le fait que dans cette faculté en particulier, deux membres académiques prennent en charge l'orientation de l'ensemble des étudiants durant tout leur cycle d'étude. Dans ce cas, l'engagement individuel dans le conseil et l'orientation est pris en compte et apprécié.

3.5.14 Aide financière

Le programme d'aide financière est impressionnant par le montant et l'étendue de l'aide allouée. Ce programme comporte trois volets : les bourses, les prêts et les offres d'emplois. En l'année universitaire 2003-2004, 31% des étudiants de l'UAB ont bénéficié de ce programme.

En 1999, l'université a fondé la Bourse du Mérite, laquelle est octroyée, chaque année, aux dix étudiants non diplômés ayant enregistré la meilleure performance académique. Cette

bourse est renouvelable chaque année jusqu'à l'obtention du diplôme, pourvu que l'étudiant maintienne une moyenne annuelle cumulative de 85%.

Une assistance financière est également offerte aux étudiants diplômés, sur base du mérite et de la nécessité, en contrepartie d'un nombre déterminé d'heures de travail dans un département de l'université.

▪ Modalités de l'aide et statistiques :

L'aide financière est divisée en trois catégories d'aide administrées par trois bureaux respectifs : le bureau de l'Aide financière pour les bourses d'études, le bureau des Affaires étudiantes pour les programmes de travail étudiant et le bureau du Proviseur pour les bourses de mérite. L'aide financière est principalement allouée aux étudiants inscrits à temps plein et en fonction de leur situation financière et de l'état de leur dossier académique. Ainsi, les étudiants nécessiteux et dont le dossier est satisfaisant sont-ils les plus favorisés pour recevoir l'aide financière qui couvre la partie ou totalité des frais de scolarité, hormis les frais afférents, tels que les livres, la nourriture, le loyer de la chambre de résidence, le voyage, etc.

Le Bureau de l'Aide financière examine plus de 2000 demandes d'aide, annuellement. L'Aide financière est accordée sur une base annuelle, bien que des aides de mi-année universitaire puissent être octroyées. Les étudiants admis à l'aide doivent, l'année suivante, renouveler leur demande via le site web tandis qu'une demande formulée la première fois nécessite une entrevue d'évaluation, à l'issue de laquelle un rapport avec une cote d'admissibilité est émis. Une visite au domicile personnel ou familial est parfois effectuée à des fins de vérification et d'évaluation.

À l'exception des 10 bourses de mérite pour une scolarité complète accordées chaque année, l'aide financière est évaluée sur base d'un «taux de besoin» qui tient compte de la situation financière de l'étudiant ainsi que de celle de ses répondants, le montant de sa scolarité, celle de ses frères et sœurs, ses dépenses annuelles, etc., avec un regard sur son passé académique.

Selon le «taux de besoin» déterminé et le rapport général d'évaluation, une aide est recommandée, allant de 15 à 65% du montant de la scolarité, laquelle doit être ratifiée par le Comité d'Aide Financière Inter-facultaire. Une demande de révision est toujours possible de

la part du bénéficiaire, si celle-ci est appuyée par des documents probants.

L'enquête menée sur un échantillon d'étudiants, dont 40% ont postulé pour une aide, révéla que plus de la moitié des aides accordées se trouvaient dans une fourchette allant de 15 à 30% du montant de la scolarité, tandis que 25% des demandes ont été refusées. Seule une faible proportion de 5.6% bénéficia d'une bourse excédant les 45% des frais de scolarité.

Il n'est par conséquent pas surprenant de relever un faible taux de satisfaction relatif au programme de l'aide financière, de l'ordre de 30%, l'insatisfaction la plus forte portant sur le montant des aides accordées (69% d'insatisfaits) et la justesse des allocations (54% d'insatisfaits), ceci outre l'insatisfaction touchant le processus d'entrevue (47% d'insatisfaits) et le service dans son ensemble (41% d'insatisfaits).

3.5.15 Bureau des Admissions :

Le recrutement d'étudiants à l'UAB commence par un processus d'**information interne** d'une part, au moyen d'instructions orales, de distribution de brochures, catalogues, de formulaires d'adhésion, etc., et de **prospection** d'autre part, au moyen de séances de présentation et de projection (Powerpoint, etc.) dans les établissements scolaires au stade terminal des études, notamment en ce qui concerne les prérequis, les tests d'admission, les dates d'inscription, etc.

Le directeur des Admissions est responsable du recrutement des postulants étrangers tandis que le directeur adjoint est responsable du recrutement local, incluant la Syrie et Chypre.

Les formulaires d'adhésion parviennent au Bureau des Admissions par la poste ou directement en mains propres. Ceux-ci sont triés et les candidats aux dossiers incomplets sont avisés des documents manquants par un bon de réception. Les dossiers complets sont saisis sur ordinateur puis acheminés vers les facultés correspondantes, desquelles relève le pouvoir d'évaluation et de décision. Les Comités d'Admission Facultaires évaluent les candidatures et émettent des listes de sélection qui sont expédiées par les doyens des facultés au Bureau des Admissions, lequel les publie sur place et sur le site web de l'université.

Les listes d'acceptation sont entrées dans un «système d'information étudiant» appelé

SIS (Student Information System) par deux «directeurs assistants des admissions» qui s'appliquent à vérifier la conformité des décisions rendues avec les règles d'admission de l'université.

Après saisie complète des listes de sélection, le «directeur associé des admissions» prépare les avis d'acceptation accompagnés de la lettre formelle, lesquels sont signés, donc officiellement approuvés par le «directeur des Admissions» et expédiés par voie postale aux candidats. Dans ces colis, il est demandé aux étudiants de fournir une photographie pour leur carte étudiant et d'envoyer le paiement de leurs frais d'inscription, selon le programme choisi, avant une date butoir. Une fois la formalité complétée, le Bureau des Admissions remet à l'étudiant un colis de bienvenue, incluant toutes les publications nécessaires à son orientation et son cheminement durant son cycle d'études.

Dans le cadre de l'enquête générale sur l'état des services aux étudiants et conduite sur un échantillon représentatif de 370 étudiants inscrits, il ressort des six questions concernant les services d'admission les appréciations suivantes :

- 0- Critères d'admission : 57% trouvèrent les critères académiques d'admission à l'UAB difficiles à satisfaire contre 31% qui le trouvèrent faciles et 31% qui optèrent pour la neutralité.
- 1- Acquisition de l'information sur le processus d'admission et les formulaires d'adhésion: les opinions, partagées, sont exprimées dans le tableau ci-dessous.

Tableau II
Taux d'appréciation de l'information relative à l'admission

Moyens d'obtention de l'information	Facile %	Difficile %
Téléphone	40	60
Visites scolaires	47	53
Visites au Bureau des Admissions	78	22
Publications	71	29
Site web	61	39

- 2- Processus de candidature : 60% des postulants ne trouvèrent aucune difficulté dans les formalités de candidature, contre 40%.
- 3- Personnel du Bureau des Admissions : 90% des étudiants trouvèrent le personnel compétent et serviable, contre 10%.
- 4- Préinscription : 44% étaient insatisfaits du processus, contre 13% qui étaient satisfaits et 43% indécis.
- 5- Site web : 63% visitèrent la page des Admissions, dont 82% la trouvèrent conviviale contre 18% , et 90% la trouvèrent bien structurée contre 10%.

Il apparaît des résultats affichés que l'information à canaux multiples est raisonnablement satisfaisante, surtout en ce qui concerne les informations fournies sur place, la distribution des brochures et le site web.

Il est aussi intéressant de noter la forte proportion d'étudiants satisfaits de la performance du personnel d'admission. Par contre, l'enquête indique une nécessaire amélioration des processus de préinscription et d'inscription et un besoin de révision de l'approche des visites scolaires et du contact téléphonique.

3.5.16 Bureau du Registrariat

Ce bureau administre les dossiers étudiants, couvrant les étapes d'admission,

d'inscription, de parcours académique jusqu'à la graduation. C'est aussi le lieu où sont conservés l'historique de chaque postulant et étudiant, d'où sont émis les relevés de notes, les certificats et les diplômes; où sont gérées les affaires administratives et facultaires, les réglementations et les publications universitaires; où sont organisées les conférences, les cérémonies de remises de diplômes, etc.

Ce bureau est composé d'un Registraire, d'un Registraire associé, d'un Registraire adjoint et de neuf préposés.

Parmi les progrès enregistrés dans ce département durant les dernières années, le système informatique en est un des plus importants. La tenue et la mise à jour des dossiers étudiants est régie par un programme informatique élaboré et convivial (SIS – Student Information System) qui offre la possibilité aux étudiants de consulter, via internet, leur dossier (crédits acquis, crédits en cours, moyenne cumulative, etc.), de s'inscrire à des cours ou de les changer selon les délais requis, de consulter la grille horaire de leurs cours, etc.

Les défis futurs à relever consistent à permettre aux conseillers académiques de proposer à leurs dauphins des programmes d'études à travers le portail électronique et de suivre l'état de leur dossier et leur cheminement académique par ce même mode, ce qui contribuera à accroître la motivation et l'implication des conseillers.

Un autre projet, à plus long terme, consistera à placer sur le site un manuel d'opérations et de procédures pour chaque fonction universitaire, de sorte à faciliter l'exercice professionnel et à permettre aux nouveaux membres du personnel de l'utiliser comme un guide de référence.

Bien entendu, chaque rubrique est protégée par un code de sécurité qui limite l'accès au public concerné.

3.5.17 Programme d'orientation

Ce programme, qui relève étroitement des Affaires Étudiantes, est conçu pour l'information et l'orientation systématiques des nouveaux inscrits à tous les échelons académiques, y compris les étudiants étrangers, notamment en ce qui concerne la vie universitaire, ses règlements et ses services. Pour ce faire, le Bureau des Affaires Étudiantes organise des

activités, des ateliers et des événements destinés à rencontrer les divers besoins de la population étudiante, tels que des visites sur les sites touristiques et historiques, des conférences sur les services offerts, etc.

Le séminaire d'orientation, qui est tenu avant le début du semestre d'automne, sur quatre jours consécutifs, comprend le programme suivant :

- 0- L'accueil et l'orientation des étudiants étrangers.
- 1- L'accueil et l'orientation des étudiants résidents de première année qui passent un week-end dans les dortoirs à des fins d'adaptation et participent à des ateliers et des activités organisées par la direction.
- 2- L'accueil et l'orientation de l'ensemble des étudiants pour les introduire au conseil académique, au processus d'admission et d'inscription, au choix des cours et modalités de paiement de la scolarité, ainsi qu'à tous les services disponibles (sports, restaurants, aides financières, psychologiques, etc.).

Une enquête conduite au début de l'année universitaire 2002-2003 a montré qu'approximativement la moitié des 300 étudiants interviewés étaient satisfaits des services du Programme d'Orientation étudiante, selon les paramètres suivants :

Tableau III
Taux de satisfaction du Programme d'Orientation étudiante

Qualité d'orientation	Compétence du personnel	Durée de la session
46%	51%	46%

Au terme de la session de quatre jours, un questionnaire est administré à des fins de sondage, d'évaluation et de collecte des remarques et suggestions visant à tenir compte des insuffisances et améliorer le programme pour l'année suivante.

3.5.18 Activités sportives

Les sports faisant partie intégrante de l'épanouissement de la vie étudiante et de la vita-

lité de l'image de l'UAB, une importance toute particulière a été accordée aux installations et aux activités sportives. D'où, les différents programmes offerts pour les deux sexes et pour tous les âges. Plus de 300 jeunes s'inscrivent, chaque année, à des activités sportives et parasportives telles que le badminton, le squash, le tir à l'arc, le karaté, l'escrime, la boxe, la lutte, le tennis, etc., ainsi que les danses sportives (aérobic, gymnastique artistique, etc.).

En plus de veiller au bien-être étudiant, le service des sports sert également à engager l'institution dans le circuit des compétitions inter-facultaires, interdépartementales, interuniversitaires et interclubs et à augmenter sa visibilité et sa combativité.

Des équipes d'élite (hommes, femmes et juniors) de football, basket-ball, volley-ball, tennis de table, etc., ont été formées dans un tel but. Ceci sans compter les festivals annuels des Arts Martiaux et du «Field Day» (Épreuves d'Athlétisme) qui impliquent environ 250 sportifs des différentes facultés de l'UAB et les quelque 350 tournois interuniversitaires, couvrant l'ensemble du territoire libanais, auxquels l'université participe chaque année.

Les athlètes de l'UAB ont également l'opportunité de se mesurer à des joueurs internationaux de haut niveau à une fréquence de trois compétitions par année, laquelle est couronnée par la Nuit des Athlètes (Athletes Night), célébration annuelle de remise des prix et des trophées.

L'enquête réalisée a permis de constater que, contre toute attente, la plupart des étudiants interviewés n'avaient pas le sport dans leurs loisirs, et spécialement les étudiants en arts et en médecine, qui préféraient passer leur temps libre à regarder la télé, écouter la musique, fréquenter les discothèques, les restaurants, les cinémas, les théâtres, plutôt que s'adonner à quelque activité sportive.

Les étudiants en ingénierie et en sciences manifestaient plus d'intérêt au sport, et ceci selon le sexe, les garçons ayant une prédilection pour les sports de compétition et les filles pour les sports de souplesse.

L'enquête a aussi démontré que les étudiants en année probatoire (freshman) sont plus versés dans les sports que leurs aînés.

Pour ce qui est du choix des activités sportives, les sports traditionnels, tels que la gymnastique, l'athlétisme, le handball, etc., sont moins prisés que les sports non traditionnels,

«modernes», tels que la danse, l'aérobic, le patinage, etc.

Par exemple, le volleyball de plage est aujourd'hui considéré plus «in» que le volleyball ordinaire, et il en va de même pour le basketball de rue. L'enquête a aussi démontré que l'attrait pour certains sports à risque, tels que l'escalade, l'alpinisme, le rafting, la plongée sous-marine, le saut en parachute, le parapente, etc., dérivent du goût de l'aventure et des émotions fortes.

3.5.19 Services de restauration

L'UAB compte cinq cafétérias et un kiosque dont les emplacements sont bien localisés, à proximité des aires principales des différentes facultés, avec de grands espaces où s'attabler. Mais cet avantage est loin de compenser l'insatisfaction résultant des services de restauration et ses conséquences sur la situation financière de ces cafétérias.

L'enquête de février 2003 a révélé que plus de la moitié des étudiants (53.2%) trouvaient le menu de la cafétéria principale comme étant «passable» à «pauvre». Les prix, en comparaison avec ceux des restaurants voisins extérieurs étaient considérés par plus de 58.7% des répondants comme élevés tandis que 42% attribuaient une mauvaise mention à l'hygiène. Seule consolation : la courtoisie du personnel en service qui était perçue comme excellente pour 60% des sondés.

Durant les dernières années, les principales cafétérias (Ada Dodge et Mary Dodge Halls) voyaient leurs recettes diminuer irréversiblement au profit des restaurants extérieurs, situés dans le périmètre de l'université. L'achalandage a ainsi permis à la concurrence extérieure d'améliorer la qualité et la variété de ses menus tout en diminuant ses prix, ce qui a porté un coup dur aux cafétérias de l'université qui n'ont pas pu tenir la route en dépit de leurs efforts d'amélioration de leurs services. Aux principales raisons, imputables à un défaut de gestion et de motivation des employés, sont venues s'ajouter celles reliées à la pauvreté du décor intérieur, selon 75.7% des répondants, au manque de confort des espaces assis, selon 72%, et au manque d'animation (49%).

La rénovation des cafétérias, qui permettrait de mieux exploiter l'avantage de leur es-

pace assis, et leur cession à une gérance privée, qui s'engagerait à améliorer la qualité du produit et du service, pourraient entraîner un redressement de leur situation, partant de leur rentabilité.

3.5.20 Département des activités étudiantes

L'unité des activités étudiantes a pour mission d'animer la vie universitaire en encourageant les étudiants à participer aux divers services para-académiques offerts, tels que les clubs, sociétés, publications, événements artistiques, sportifs, culturels, politiques, etc.

Les associations et les clubs sont dirigés par les étudiants eux-mêmes avec l'assistance d'un conseiller facultaire et sont accessibles à tout étudiant régulier moyennant une cotisation annuelle.

Durant l'année universitaire 2002-2003, 1245 étudiants (21%) ont rejoint un club ou une association. De ce nombre, 1207 (97%) n'étaient pas diplômés et la participation des deux sexes était égale (50%-50%). En cette année, environ 150 activités variées furent organisées par les associations et les clubs.

Certains événements universitaires relèvent du Département des activités étudiantes et sont par conséquent exclusivement planifiés et organisés par eux, tels que l'activité appelée *Outdoors*, qui consiste en une excursion de deux jours, le dernier week-end du mois de Mai, le festival de danse, dit *Folk Dance Festival*, tenu au troisième week-end de Mai, et la cérémonie de remise des diplômes, à la dernière semaine de Juin.

3.5.21 Bureau de Protection

Sa mission est de veiller à la sécurité, à la discipline et à l'ordre sur le campus. Les principales tâches des agents de sécurité est de surveiller les entrées à l'université et s'assurer que seules les personnes autorisées y ont accès. La surveillance s'exerce 24h sur 24 dans tous les bâtiments et comprend la prévention contre le vol, le vandalisme, les agressions, etc.

Une enquête menée sur le taux de satisfaction des étudiants envers le service de sécurité a montré plus d'insatisfaction que de satisfaction, selon le tableau suivant :

Tableau IV
Degré de satisfaction face au service de protection

Très satisfaits	Satisfaits	Neutres	Insatisfaits	Très insatisfaits
12.2%	17.3%	16.4%	38.3%	15.7%

Quant au comportement des agents de sécurité, il est apprécié comme suit :

Tableau V
Degré de satisfaction face au comportement des agents de sécurité
(amabilité et politesse)

Très satisfaits	Satisfaits	Neutres	Insatisfaits	Très insatisfaits
18.4%	55.4%	15.9%	9.7%	0.6%

On constate sur ce deuxième point un net avantage en faveur de la satisfaction étudiante vis-à-vis de l'approche du personnel de sécurité à leur égard.

Les membres du personnel de sécurité sont exclusivement de sexe masculin, ce qui démontre le caractère quelque peu discriminatoire du milieu universitaire libanais, qui n'est autre que le reflet d'un état de société. En effet, sondés, sur leur position vis-à-vis d'éventuelles «agentes» de sécurité, 18% des étudiants ont trouvé qu'il serait plus «aisé» de traiter avec ce genre, tandis que 82% ont tout à fait rejeté l'idée.

3.5.22 Travaux préliminaires

Le Comité a constaté qu'indépendamment du projet d'accréditation, les services de soutien aux étudiants ont connu, durant les cinq dernières années, une restructuration et réorganisation, notamment dans les secteurs de l'Admission et de l'Aide financière qui sont devenus des unités indépendantes, impliquant une redéfinition des postes et des missions du

personnel, et ce avec l'assistance de consultants externes.

Le Bureau des Affaires Étudiantes (*Office of Student Affairs*) a également connu une réorganisation, par l'embauche ou la réassignation de personnel pour les nouvelles fonctions relatives aux affaires étudiantes telles l'orientation, le conseil, la vie résidentielle, le développement de carrière, les services externes, etc.

De plus, les activités sportives jugées essentielles à l'épanouissement étudiant, et dont les facilités furent tangiblement améliorées ces dernières années, ont connu une croissance avec l'inauguration en 2007 de l'imposant centre sportif baptisé *Charles W. Hostler Student Center*.

Quant aux services de santé et services de restauration, ils se sont nettement améliorés suite à une restructuration et réorganisation ayant précédé le projet d'accréditation.

Le document n'est donc qu'un rapport d'étape d'un processus en continuelle évolution.

3.6 Principales recommandations

3.6.1 L'administration étudiante (réf. 3.5.4)

- Organiser des ateliers et des séminaires, dans le cadre d'un programme d'orientation, afin d'éclairer les étudiants sur les rôles, droits et devoirs des Comités de représentation étudiante.
- Réviser les termes de la charte du Comité de représentation étudiante.

3.6.2 Hébergement étudiant (réf. 3.5.6)

- Revoir les titres et les tâches des employés assignés aux résidences pour une meilleure utilisation des ressources humaines.
- Instaurer un système d'évaluation continue pour augmenter la satisfaction des résidents et mieux répondre à leurs besoins.

- Réviser les règlements relatifs aux résidences en fonction des nouveaux besoins.
- Effectuer un suivi évaluatif sur les performances du personnel en service.
- Mettre en œuvre les moyens permettant d'offrir les services de la meilleure qualité et les conditions de résidence les plus avantageuses.
- Organiser des activités sociales, culturelles, etc., susceptibles de rapprocher les résidents et de renforcer la communauté résidentielle.
- Établir un programme de formation du personnel, notamment dans les domaines de la communication, des aptitudes relationnelles et des techniques d'accompagnement et de supervision.

3.6.3 Développement de carrière et placement (réf. 3.5.8)

- Le Bureau de placement est appelé à constituer des groupes homogènes de formation au travail et établir des programmes de simulation professionnelle.
- Établir les règles et les règlements relatifs aux services de placement afin de mieux éclairer les étudiants quant à ces services et leur permettre de mieux en profiter.
- Aménager un local pourvu des installations, livres, magazines, journaux, matériel audio-visuel, etc., consacrés aux thèmes de l'emploi et des carrières (bases de données, recherches, débouchés, références, stages, contacts, etc.).
- Renforcer la coordination avec d'autres services, départements administratifs et groupes, tels que les clubs et associations, et tous les acteurs en contact avec les étudiants afin qu'ils soient informés des activités du bureau de placement et recourent à ses services en cas de besoin.
- Placer des annonces dans le magazine étudiant *Outlook* pour atteindre un maximum d'audience.

3.6.4 Soins médicaux (réf. 3.5.9)

L'amélioration de l'approche médecin/infirmier-patient par une formation en communication psycho-médicale est vivement recommandée. Par ailleurs, les corrections suivantes doivent être apportées afin de :

- Réduire le temps d'attente à l'infirmierie du campus.
- Fournir plus d'information préventive et éducative.
- Relocaliser les conseillers, psychologues et intervenants au même endroit de l'infirmierie afin de faciliter l'accès des étudiants aux services médicaux et paramédicaux.

3.6.5 Bureau international des services étudiants (réf. 3.5.12)

- Assigner un employé de liaison au Bureau des Admissions afin de mieux répondre aux besoins des étudiants étrangers et mieux coordonner les procédures académiques et para-académiques.
- Concevoir un «manuel d'études à l'étranger» qui consiste en un guide d'information et d'orientation pour les étudiants de l'UAB désireux de poursuivre leurs spécialités ou leurs recherches à l'étranger.
- Accroître l'application et développer le «Programme Ambassadeur» (défini plus haut).
- Élaborer un plan de relations publiques et de marketing, impliquant les bureaux concernés, y compris celui des Publications, afin de renforcer la réputation de l'UAB et de relever son image à l'échelle internationale.

3.6.6 Conseil et orientation académiques (réf. 3.5.13)

Le Conseil académique étant destiné à aider l'étudiant à déterminer ses objectifs, identifier ses aptitudes, acquérir une confiance en soi et exploiter ses potentialités, et étant un ca-

nal de communication et de sensibilisation à même d'inoculer des valeurs morales et sociales, le Comité recommande d'optimiser les moyens d'action de ce service en focalisant sur les points suivants :

- Enrichir la matière du Conseil académique de nouveaux éléments susceptibles d'améliorer la qualité dudit Conseil et de véhiculer les valeurs de l'université.
- Conduire des enquêtes de satisfaction périodiques et se pencher sur les points critiques à des fins de rectification.
- Organiser des ateliers de formation et de perfectionnement, spécialement pour les conseillers recrues, afin de former des conseillers efficaces.
- Introduire de nouvelles technologies susceptibles de relever le niveau de Conseil.
- Augmenter la fréquence de contacts entre les conseillers et les étudiants en introduisant de nouveaux moyens, comme par exemple l'installation de liens internet pour répondre plus rapidement aux fréquentes questions.
- Exploiter l'existence de personnel de soutien, de guides étudiants et d'associations étudiantes pour leur confier la tâche d'assistance en matière de conseil.
- Poursuivre la mise à jour des publications en la matière, concevoir de nouvelles, et s'assurer de leur bonne distribution.
- S'assurer de la disponibilité et la mise à jour des dossiers étudiants sur une base semestrielle, et ce afin de permettre aux conseillers de mieux assumer leur rôle de tuteurs.
- Développer chez les membres des facultés le rôle de mentor, plutôt que celui de simple instructeur qui veille à l'inscription des étudiants aux cours pour rencontrer les obligations de leur programme.
- Implanter le système selon lequel un seul conseiller est assigné à un seul étudiant qu'il accompagne depuis son entrée à l'université jusqu'à la fin de ses études ou, en cas d'impossibilité, diminuer le nombre d'étudiants confiés à un seul conseiller académique.

Parallèlement aux recommandations, le rectorat et les différentes facultés déploient les

efforts requis pour améliorer ce service. Par exemple, le bureau du proviseur (Office of the Provost) a fait paraître une publication intitulée *Guide Académique de Conseil* (Academic Advising Guide) pour aider à l'établissement d'un processus de conseil et d'orientation efficace. Certaines facultés et départements ont pris le pas et publié des manuels complémentaires, soutenus par un accès sur *internet*, en plus d'organiser des sessions d'information et d'orientation aux nouveaux inscrits ainsi que des réunions occasionnelles de formation en matière de conseil académique.

3.6.7 Aide financière (réf. 3.5.14)

Un service aussi délicat que l'aide financière peut être sujet à des malentendus entre le département concerné et les requérants, d'une part à cause d'un manque de transparence et de délimitation des critères d'admissibilité et de calcul de l'aide, d'autre part à cause d'un manque de compréhension et d'une mauvaise estimation du requérant, ceci outre le caractère fastidieux et indiscret des formalités qui dépouillent la situation financière des parents jusqu'aux menus détails.

Le département de l'Aide financière devra déployer plus d'effort de transparence et d'information afin de mieux définir les critères et les procédures et mieux justifier les prises de décision et les calculs de l'Aide.

3.6.8 Bureau des Admissions (réf. 3.5.15)

- Former le personnel pour un service téléphonique plus performant et installer des lignes additionnelles pour mieux répondre aux demandes de renseignement.
- Faire remplir à chaque candidat une carte d'identification pour un meilleur suivi du déroulement de sa candidature et une amélioration du processus d'admission.
- Pourvoir continuellement le bureau des admissions des références d'anciens étudiants ayant excellé dans leur cheminement professionnel.
- Offrir aux candidats la possibilité d'effectuer une préinscription via le site web de

l'université.

3.6.9 Programme d'orientation (réf. 3.5.17)

- Étendre la participation à ce programme par un surplus de publicité et de sensibilisation.
- Consacrer le temps nécessaire aux parents pour les informer suffisamment des politiques, règles et réglementations de l'UAB durant la session d'orientation.
- Conduire des enquêtes régulières afin d'évaluer l'efficacité dudit programme auprès des nouveaux étudiants.

3.6.10 Activités sportives (réf. 3.5.18)

- Favoriser les activités sportives centrées sur le divertissement.
- Favoriser la participation des étudiantes aux compétitions de niveau moyen ou faible par l'institution de programmes adéquats, étant donné leur faible participation aux compétitions d'élite.
- Augmenter l'intérêt des étudiants pour les sports en favorisant les activités préférées, sur base des sondages, et en instituant de nouveaux types d'exercices sportifs.
- Inciter les étudiants à mieux profiter de leurs loisirs sportifs en les aidant à organiser leur emploi de temps, et les motiver de sorte à les rendre individuellement responsables du succès de leur sport préféré.

3.6.11 Services de restauration (réf. 3.5.19)

À la lumière de l'enquête menée sur l'état de ce service et son taux de satisfaction, le Comité recommande un rehaussement de la qualité et la diversité des menus et une révision des prix, et ce dans le but de concurrencer les restaurants du périmètre. Il recommande aussi

la rénovation de la cafétéria principale dont le décor actuel est défraîchi et donne une impression d'insalubrité, ce qui encouragera plus d'étudiants à venir s'y attabler.

3.6.12 Département des activités étudiantes (réf. 3.5.20)

- Renforcer le soutien aux organisations étudiantes impliquées dans les services communautaires et civiques.
- Organiser des activités susceptibles d'intéresser aussi bien les étudiants diplômés que les non-diplômés.
- Concevoir un programme de formation en «leadership étudiant», au moyen de séminaires et d'ateliers.
- Évaluer systématiquement les besoins des étudiants et tenir compte de leurs remarques et suggestions, spécialement en ce qui concerne de nouvelles activités.

3.6.13 Bureau de protection (réf. 3.5.21)

- Une meilleure information des règlements et des procédures relatives aux mesures de sécurité devrait être dispensée à la population étudiante.
- Une plus grande présence et visibilité des agents de protection devrait être opérée dans les dortoirs aux heures tardives.
- L'incitation des étudiants à rapporter tout problème sécuritaire au bureau de protection, jusque-là insuffisante, devrait être accrue.

3.7 Synthèse

À partir des orientations fondamentales sur lesquelles repose le processus d'accréditation de l'UAB, à savoir la mission de l'institution et ses objectifs, les moyens employés pour atteindre ces objectifs et les manières d'interpréter les résultats et d'évaluer le taux de réussite, un grand chantier pour l'implantation du projet d'accréditation a débuté par la préparation des documents d'admissibilité à ce projet parrainé par la commission de la MSCHE, suivie de la candidature, puis du plan d'autoévaluation sur base des 14 standards de la MSCHE et enfin du long processus d'enquête conduit par 14 sous-comités, sous l'égide d'un Comité de pilotage, et conclu par un rapport d'autoformation institutionnelle (*institutional self-study*), lequel dresse l'état des lieux pour chaque standard et fournit les recommandations respectives. Ce n'est pas tant l'audit externe, avec son inspection, son appréciation et sa certification que le **chantier de travail** en tant que tel, pour ce qu'il comporte comme éléments instructifs et formateurs, pour ce qu'il entraîne comme recommandations et par conséquent engagements dans le volumineux rapport, qui constitue le couronnement du processus ou son véritable «certificat», et ceci de l'aveu même des responsables du projet qui ont insisté sur ce point.

3.8 La démarche empirique

L'enquête sur le terrain a consisté en une série d'entrevues périodiques avec les principaux responsables du projet d'accréditation à l'UAB, à savoir M. André Nahas, directeur de la Qualité et du Perfectionnement, devenu aujourd'hui directeur du management stratégique, M. Waddah Nasr, le Chargé principal du projet d'accréditation et M. Maroun Kisrawi, le doyen aux Affaires étudiantes. Ces entrevues ont également permis l'acquisition de documents et de rapports indispensables au déroulement du travail, et ce malgré leur caractère confidentiel, dont *le plan d'autoformation* (self-study design) et *l'autoformation institutionnelle* (institutional self-study). La documentation, principalement issue des rapports écrits internes de l'UAB, a fait l'objet d'un travail personnel de compilation, de compression et de traduction (de l'anglais et l'arabe), et par endroits de conversion des données statistiques en tableaux.

La description du processus d'implantation est ainsi le produit d'une écoute et d'une

lecture, combinées pour former une synthèse monographique. Toute prise de position dans le texte, fût-elle «normative» ou pas, demeure strictement personnelle et n'engage que l'auteur. Les responsables interviewés ont exprimé leur point de vue, basé sur des «faits» issus de leurs propres expériences dans l'exercice de leur fonction.

3.8.1 Entretien du 20 janvier 2010 avec le directeur du management stratégique de l'UAB, M. André Nahas

De la dernière entrevue avec M. Nahas, datée du 20 janvier 2010, il ressort qu'après le renouvellement de l'accréditation en 2009 par les confrères de la MSCHE qui ont constaté que l'université a réalisé la majeure partie des objectifs qu'elle s'était fixé pour cette date, la démarche Qualité de l'UAB est venue s'inscrire dans une démarche stratégique plus large, induite par les grands défis académiques et technologiques. L'attention est surtout portée, en ce moment, sur l'évaluation des connaissances qui forme le quatorzième standard de la MSCHE (*Learning outcome*). L'évaluation de l'apprentissage et la vérification que l'étudiant a non seulement rencontré les exigences du cours, mais qu'il a acquis le savoir-faire tel qu'il devra l'exercer dans la vie professionnelle est objet d'enquête et de mesure. Tout nouveau projet de perfectionnement ou de développement, fût-il à l'intérieur ou à l'extérieur du cadre qualitatif subit la triade : évaluation-planification-budgétisation. Concernant les résistances aux changements apportés à l'institution par le programme Qualité, M. Nahas les a plutôt observées au niveau horizontal supérieur, c'est-à-dire administratif. Il n'a pu se prononcer quant à savoir si le calme (précaire) qui règne à l'UAB, contrairement à l'USJ ou ailleurs, est relié à l'implantation des standards Qualité, ni s'expliquer pourquoi un tel calme prévaut à l'UAB et pas à l'USJ, par exemple.

3.8.2 Entretien du 29 janvier 2010 avec le doyen aux Affaires étudiantes de l'UAB, M. Maroun Kisrwani

Le dernier entretien, réalisé auprès du doyen aux Affaires étudiantes, le 29 janvier 2010, est venu valider l'hypothèse des limites de la *Qualité totale* appliquée à l'enseignement supé-

rieur, non seulement au niveau de sa théorie qui ne tient pas compte de la complexité des rapports microsociaux et du cadre «socio-mental» (qui sera exposé au chapitre VI), mais au niveau de sa pratique qui présente un décalage à la baisse par rapport au document. En effet, concernant la qualité des services étudiants, le doyen a prétendu que celle-ci était déjà satisfaisante avant l'entrée en jeu du projet d'accréditation qui n'a pas introduit de changements majeurs à ce niveau, les évaluateurs s'étant contentés d'émettre un satisfecit pour cet aspect de la vie universitaire. Quant aux autres standards qui intéressent la vie étudiante, notamment le standard Intégrité (qui sera examiné au chapitre V), il ressort de l'entretien que ce vecteur des valeurs civiques n'a pas vraiment pénétré et imprégné le tissu estudiantin et que les forts clivages persistent. Par conséquent, les systèmes de défense érigés par les diverses factions politiques estudiantines sont toujours là, tributaires des changements internes et externes, avec le risque intact de passage à l'acte. À la question de savoir pourquoi l'UAB est à l'abri des troubles enregistrés dans d'autres universités, M. Kisrwani a attribué la stabilité sécuritaire à son type de management qui allie la «poigne de fer» à la «diplomatie» plus qu'à l'implantation de standards. La poigne de fer s'est manifestée, par exemple, il y a quelques années lorsque 3 étudiants du «parti national syrien» qui ont passé à tabac un étudiant d'un parti opposé ont été expulsés de l'université, ce qui a servi de leçon aux autres. La décision était d'autant plus dissuasive et courageuse que l'incident est survenu au plus fort de la tutelle syrienne et que l'université, y compris le doyen concerné, ont subi toutes sortes de pression et n'y ont pas cédé.

Le doyen fait d'autre part preuve de diplomatie en entretenant des rapports étroits avec les chefs des comités étudiants des différents courants politiques qui usent de leur influence pour tenir la bride haute à leurs gens. Le calme qui règne à l'UAB est donc précaire, puisqu'il est relié beaucoup plus à la personnalité du doyen en charge des affaires étudiantes qu'à un système implanté par un dispositif de *Qualité totale* ou autre. Et il est fort à parier que cette apparente stabilité sécuritaire sera mise à l'épreuve avec le changement prochain à la tête du bureau des affaires étudiantes, le départ en retraite de M. Kisrwani étant prévu pour l'été de cette année. On en conclut que l'esprit du Système Qualité n'est pas suffisamment répandu parmi les étudiants de l'UAB, et ce malgré l'engagement de l'université dans ce processus, que la Démarche Qualité n'a pas introduit de changements majeurs dans les modes de penser, de sentir et d'agir, et que, sur le plan sécuritaire, le feu couve sous la cendre. D'où, la nécessité

de recourir à la démarche sociologique clinique qui est à même d'appréhender le «système socio-mental» de l'institution et de l'assainir, en vue d'immuniser le corps de l'institution contre l'irruption des «virus sociaux».

3.8.3 Remarque

On relèvera du travail d'enquête l'absence d'entrevues avec les étudiants qui constituent le principal «sujet» de l'étude, ou d'interviews avec les représentants des associations étudiantes. Il faudra reconnaître, d'une part, que l'idée ou la nécessité n'est venue que sur le tard, et d'autre part que la complexité du terrain et la forte politisation des clubs étudiants qui représentent les différents courants et partis politiques auraient nécessité des entrevues avec tous les représentants, sous peine de tomber dans la partialité. Il n'empêche qu'une telle enquête pourrait faire l'objet d'un travail complémentaire, ultérieur, à un niveau d'étude supérieur. Les prémisses s'annoncent par le questionnaire placé en Annexe I de ce travail, et qui s'adresse aux étudiants dans le but de dégager le taux de pénétration de la *Qualité totale* dans le corps estudiantin et le degré de transformation que celle-ci a pu effectuer dans les rapports de l'étudiant à lui-même, à ses semblables et à l'institution.

CHAPITRE IV

LA DÉMARCHE QUALITÉ FAIT DES PETITS

Deux autres universités libanaises de renom, l'USJ francophone (Université Saint-Joseph) et l'ULA anglophone (Université Libano-Américaine), se sont engagées dans le sillage de l'UAB en matière d'accréditation, par cet effet de contagion positive. En plus des mêmes raisons qui ont motivé l'UAB à s'engager dans la *Qualité totale* (exposées au chapitre II), l'esprit évident de compétition et d'émulation s'est ajouté pour les deux universités sus-mentionnées qui ont éprouvé l'urgence de se mettre à l'heure de la Qualité.

4.1 Démarche Qualité à l'Université Saint-Joseph de Beyrouth (USJ)

En octobre 2002, le recteur en poste de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth, le Père Sélim Abou, a donné le coup d'envoi pour l'élaboration d'un plan stratégique baptisé « USJ 2007 ». Une sélection des principaux acteurs de l'université – personnel administratif, enseignants et étudiants – participèrent à l'élaboration dudit plan, sous la supervision d'un « Comité de réflexion stratégique (CRS) ». Le document « USJ 2007 », comme son nom l'indique, était un plan de perspective pour les cinq années à venir, qui rappelle le plan d'auto-formation (self-study design) de l'université américaine de Beyrouth, achevé en mai 2002, mais sans toutefois lui ressembler.

Les grandes lignes de ce plan s'établissent comme suit :

- 0) Actualisation de la mission de l'USJ

- 1) Définition de la vision pour les cinq années à venir
- 2) Description de l'état des lieux
- 3) Détermination des objectifs à atteindre
- 4) Conception des stratégies permettant d'atteindre ces objectifs
- 5) Élaboration des plans d'action pour la mise en œuvre de ces stratégies
- 6) Mobilisation des ressources humaines nécessaires
- 7) Fixation d'un échéancier pour l'exécution des plans d'action
- 8) Mise en place d'un tableau de bord permettant de suivre l'exécution.

La mission de l'USJ, telle que définie dans le plan en question, se résume en quatre points, qui sont perçus comme des objectifs à atteindre en 2007 :

- 0) Former les meilleurs étudiants du pays et de la région et leur donner un passeport pour l'emploi.
- 1) Devenir un pôle d'excellence pour la recherche et l'innovation.
- 2) Favoriser le dialogue par le biculturalisme et le plurilinguisme.
- 3) Demeurer un lieu de réflexion et de formation intégrale de la personne.

Concernant le troisième point, il convient de connaître les définitions que s'est donné l'université pour les notions de « biculturalisme » et « plurilinguisme » et s'assurer que cet objectif préserve l'université de tout risque de déculturation et d'assimilation linguistique graduelles.

L'étape suivante à la mise en place du plan et à la définition de la mission était celle de « l'analyse des activités de l'institution », laquelle consistait pour chaque faculté et chaque institut à dresser son « état des lieux » comprenant les points forts et les points faibles, ainsi que les avantages et les attraits, à l'aide de nombreux outils d'analyse. Les enseignants furent invités à participer à la réflexion devant conduire aux rapports finaux qui furent révisés et compilés, mais dont l'exploitation devait attendre l'entrée en vigueur du régime de cré-

redits transférables: l'ECTS (European credit transfer system), durant l'année universitaire 2003-2004

Ce n'est qu'en 2005, après la deuxième rentrée universitaire sous le nouveau système, qu'est venu le temps de faire le point sur « USJ 2007 », par l'actualisation des résultats de l'analyse et la redéfinition des priorités, à savoir la mise en valeur – et pour la première fois – de la notion de « qualité » pour une meilleure « compétitivité », comme en témoigne l'appellation de la troisième étape du processus: « Démarche qualité interne ». En effet, les nouvelles priorités de l'USJ s'établissaient comme suit :

- Se conformer à la mission de l'USJ qui considère l'excellence comme un objectif stratégique.
- Offrir un meilleur service aux étudiants qui sont au centre de ce dispositif.
- Se différencier des concurrents locaux par une qualité supérieure.
- Faciliter la coopération internationale avec des institutions renommées qui disposent de labels d'excellence.

La reprise, marquée sous le signe de la qualité, et achevée en juin 2007, a concerné toutes les institutions de l'université dont chacune a soumis son rapport à une analyse qui ouvre la voie à des modifications organisationnelles et fonctionnelles en conformité avec les critères de l'assurance qualité. Les catégories ayant fait l'objet d'un examen approfondi sont exposées dans le tableau de la page suivante.

La dernière étape de la démarche était prévue pour l'année 2008 qui a vu la visite officielle, les 7 et 8 avril, sur invitation du Père-Recteur René Chamussy, de l'*Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur* (AÉRES) dont la mission consistera, dans un deuxième temps, à conduire des enquêtes et des inspections dans le cadre d'un « audit externe » destiné à apporter la certification à l'université, et ceci après que l'université eut réalisé, en juin 2007, sa propre évaluation, tant en ce qui concerne les activités académiques de ses différents instituts et facultés que les structures et le fonctionnement de ses services administratifs.

La délégation, composée du Président de l'Agence, le Professeur Jean-François Dhainault, du Professeur Michel Cormier, directeur de la section des établissements et de Mon-

sieur Bruno Curvale, délégué aux affaires internationales, a visité les différents campus de l'USJ et s'est réunie avec les dirigeants, doyens des facultés et directeurs d'instituts dans le but de faire connaissance, d'évaluer la situation et d'établir un plan d'action avec un échéancier des étapes ultérieures. Il en est ressorti que l'USJ procède, dans les mois à venir, à une mise à jour de son auto-évaluation, et ce afin de permettre à l'Agence de conduire son évaluation externe des différents secteurs de l'université, prévue pour décembre 2008, et d'apporter conséquemment ses recommandations devant mener à la certification.

TABLEAU THÉMATIQUE

Rubrique	Objectif	Thèmes
Contexte et mission de l'institution	Vérifier le bon fonctionnement organisationnel de l'institution et la clarté des objectifs exprimés.	<ul style="list-style-type: none"> - Environnement - Direction et gouvernance - Mission et vision - Objectifs et plan stratégique.
Étudiants	Identifier les publics cibles et les débouchés	<ul style="list-style-type: none"> - Candidats et diplômés - Carrière et insertion professionnelles
Qualité des cursus	Fournir la preuve de la qualité du cursus et sa conformité avec la mission de l'institution.	<ul style="list-style-type: none"> - Conception des cursus - Contenu des cursus - Évaluation des cursus
Développement de la personne	Décrire le rôle que joue l'université dans le développement des potentialités et des compétences, et ce conformément à sa mission et à ses objectifs.	<ul style="list-style-type: none"> - Processus de développement - Support d'efficacité personnelle - Application directe des compétences
Recherche et développement	Décrire l'apport des activités de recherche et développement du corps enseignant à la mission de l'université et aux buts du cursus.	<ul style="list-style-type: none"> - Activités de recherche - Développement
Contribution à la collectivité	Décrire le rôle de l'université dans le cadre plus vaste de la collectivité dans laquelle elle exerce son activité.	<ul style="list-style-type: none"> - Relations extérieures - Contribution socio-économique - Activités extra-universitaires et services à l'enseignement.
Corps professoral	Évaluer l'efficacité générale des ressources, des processus de gestion et du développement du corps enseignant.	<ul style="list-style-type: none"> - Politique et gestion du corps professoral - Perfectionnement et éducation du corps professoral
Ressources	Évaluer la conformité des ressources matérielles et des systèmes de gestion.	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion financière - Locaux et équipements - Bibliothèque et centres de re-

		recherche - Infrastructures des nouvelles technologies. - Services de soutien
Liens de la faculté avec l'environnement professionnel	Décrire les relations qu'entretient l'université avec son environnement professionnel externe (employeurs de ses futurs diplômés, etc.)	- Étudiants - Corps enseignant
Formation continue	Décrire l'offre de formation continue et les ressources qui lui sont consacrées.	- Portefeuille des programmes - Marketing des programmes - Destinataires et participants - Qualité des programmes

4.2 Mise à jour de la Démarche qualité

Une visite d'évaluation de tous les secteurs visés par les critères d'assurance qualité de l'agence a été conduite par un groupe d'experts et s'est déroulée du 15 au 19 décembre 2008, principalement au moyen d'entrevues avec des membres de l'équipe dirigeante de l'université, des doyens et chefs de départements, des enseignants des diverses disciplines, des membres du personnel administratif et de la communauté étudiante, et ceci sur base du rapport d'autoévaluation de l'université et des références de l'agence, reproduites textuellement à l'annexe IV. Un rapport final¹¹ a été émis le 25 mars 2009 et transmis à l'USJ, attestant que l'institution *«répond aux critères d'accréditation que sont le respect rigoureux des procédures fondées sur les références et les lignes directrices européennes, la conformité aux standards académiques de la qualité des enseignements prodigués et de la recherche effectuée, ainsi que la cohérence et l'efficacité du management de l'institution qui apparaît aux yeux de l'AÉRES comme pérennes»*.

L'AÉRES établit son appréciation selon des «critères de jugement de confiance» dont l'USJ a bénéficié du premier degré, ayant été ainsi exonérée des *«recommandations indispensables au bon fonctionnement de l'établissement»*, mais uniquement chargée de *«recommandations souhaitables»*. Les paliers de jugement inférieurs montrent, au deuxième degré, une «confiance limitée» qui se traduit par des *«doutes importants sur le management des réf-*

¹¹ Consultable sur le site web de l'université : www.usj.edu.lb dans la rubrique Démarche Qualité.

rences et sur la *Qualité de l'enseignement et de la recherche*» et par des recommandations essentielles, tandis que le troisième degré voit une «*absence de confiance*» en l'institution et de «*fortes inquiétudes*» sur la qualité de son management et de sa mission d'enseignement.

De prime abord – une vérification étant nécessaire – la démarche qualité, telle qu'entreprise par l'USJ, est peu comparable, du point de vue systématique, à celle de l'UAB puisqu'elle ne s'ajuste pas à un **référentiel** aux standards bien définis et détaillés, comme celui de la *Middle States Commission on Higher Education* dont les critères apparaissent comme étant plus élaborés et exhaustifs. Ceci sans compter le rapport d'autoévaluation de l'institution, d'ailleurs non rendu public, et qui laisse supposer un manque au regard de celui de l'UAB, du fait de l'absence du programme d'investigation et d'intervention confié à un Comité de pilotage, subdivisé en sous-comités et impliquant les forces actives de l'université, et surtout les étudiants. À tout cela s'ajoute le manque d'accompagnement de l'organisme accréditeur, **depuis le début du processus jusqu'à sa fin**, allant de la candidature à la certification, en passant par l'autoévaluation qui doit se dérouler en fonction d'un *cahier des charges* établi par ledit organisme.

4.3 Référentiel «NEASC» de l'Université Libano-Américaine (ULA)

Marchant sur les brisées de l'UAB, l'Université Libano-Américaine, au deuxième rang en importance sur le plan local, s'est engagée elle aussi dans le processus d'accréditation en prenant pour système de référence les standards de la « New England Association of Schools and Colleges (NEASC) », une association d'établissements scolaires et universitaires situés dans la région du nord-est des États-Unis¹² dont la *Commission des institutions de l'enseignement supérieur* a établi des standards d'efficacité et d'excellence, au nombre de onze. Cette commission accepte les candidatures qui ne relèvent pas de sa juridiction, pourvu qu'elles proviennent d'établissements américains d'outre-mer. D'où, l'admission de l'ULA, bien qu'elle soit rattachée à l'État de New York dont elle a obtenu son permis d'exercice. L'ULA s'est portée candidate à l'accréditation de la NEASC en 2006, selon le même processus que celui de sa « rivale », l'UAB avec la MSCHE, pour ensuite préparer elle aussi son

¹² La Nouvelle-Angleterre regroupe les États de Maine, New Hampshire, Vermont, Massachussets, Rhode Island et Connecticut.

plan d'auto-évaluation, suivi de l'évaluation proprement dite qui fut achevée en 2007 et soumise à l'organisme accréditeur pour examen.

Dans l'ensemble, le système de la NEASC est pareil à celui de la MSCHE, sauf que certains standards de la première ont été fusionnés pour former onze standards, au lieu de quatorze. Mais il semble que l'approche de la NEASC soit plus rigoureuse, notamment en ce qui a trait aux inspections sur le terrain, et ce de l'aveu même du principal Chargé du projet de certification à l'UAB qui a même envisagé la possibilité que l'université change d'organisme accréditeur à l'échéance du renouvellement du certificat qui expire en juin 2009, pour probablement passer à la NEASC qui offre également la possibilité aux universités américaines d'outre-mer de souscrire à son système d'accréditation. La principale raison revient au fait que les auditeurs de la MSCHE, contrairement à ceux de la NEASC, ont de la difficulté à faire le voyage au Liban pour des raisons de sécurité, et préfèrent par conséquent la méthode, peu efficace, de l'inspection par téléconférence.

Pour la NEASC, l'application des onze standards par l'institution est la preuve que celle-ci :

- A clairement défini les objectifs d'une institution d'enseignement supérieur,
- A rassemblé et mis en place les ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs,
- Est en voie de réalisation de ces objectifs,
- Possède la détermination et la capacité de se fixer de nouveaux objectifs à atteindre.

Sans vouloir détailler les standards de la NEASC qui n'étaient pas dans la perspective de ce travail, ni les comparer avec ceux de la MSCHE, ceux-ci s'établissent comme suit :

Standard 1 : Mission et Objectifs

Standard 2 : Planification et Évaluation

Standard 3 : Organisation et Gouvernance

Standard 4 : Programmes et Instruction

Standard 5 : Facultés

Standard 6 : Services aux étudiants

Standard 7 : Librairie et Ressources informatives

Standard 8 : Ressources matérielles

Standard 9 : Ressources financières

Standard 10 : Publications

Standard 11 : Intégrité

À première vue, le rapport d'auto-évaluation de l'ULA (*institutional self-study*), qui sert de manuel-clé pour l'accréditation, est moins étoffé que celui de l'UAB, lequel se compose d'une description rigoureuse de l'état des lieux pour chaque standard, statistiques à l'appui, suivie des recommandations respectives. Interrogée à ce sujet, Dr Cedar Mansour, assistante spéciale du Président de l'ULA, nous a appris que le système d'accréditation de la NEASC requiert d'abord un rapport d'auto-évaluation «provisoire» (*provisional institutional self-study*), achevé et déposé en 2007 et pour lequel l'ULA a obtenu une « pré-certification » qui ne sera rendue définitive qu'après remise du rapport d'auto-évaluation final, prévu pour l'année 2009, et démontrant que toutes les non-conformités relevées dans le rapport provisoire ont été dûment régularisées. Tout comme le système de la MSCHE, la certification officielle de la NEASC sera valide pour cinq ans. La NEASC marque, cependant, un avantage sur la MSCHE, en termes de rigueur, puisque contrairement à cette dernière qui octroie un délai de cinq ans après la certification pour que l'université corrige ses non-conformités, la NEASC exige la régularisation de la situation **avant** de décerner le certificat officiel.

CHAPITRE V

SOCIOLOGIE DE LA QUALITÉ TOTALE DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

5.1 Aspects sociaux, culturels et symboliques

Nous avons démontré dans l'introduction qu'un système de *Qualité totale* «classique», du genre ISO, et tel qu'appliqué dans le contexte industriel, ne peut trouver dans l'institution d'enseignement supérieur un terrain idéal d'application, et ceci à cause de la variation des statuts, des rôles et des missions des différents acteurs, de la «nature» des produits et des services offerts et des logiques et des dynamiques sociales singulières associées. Ainsi pour faire face à la spécificité du champ éducatif, il est apparu nécessaire aux promoteurs de la Qualité Total de produire des référentiels exclusifs à l'enseignement supérieur, tels que ceux de la MSCHE et de la NEASC

Une institution dispensatrice de culture se place d'ores et déjà, de par sa mission pédagogique, produit elle-même sa propre culture comme toutes les organisations. Celle-ci se modifie forcément avec l'entrée de la *Qualité totale* dans le tableau, pour ce qu'elle comporte, surtout dans ses prémisses, de notions relatives aux **valeurs** de l'université, à sa mission et à ses objectifs qui vont au-delà de la formation professionnelle et ouvre sur des valeurs associées au civisme, à la morale et à l'humanisme. Parce qu'elle parle aussi **le langage des valeurs**, qu'elle génère **une nouvelle symbolique** et de **nouveaux codes culturels**, la *Qualité totale* appliquée à l'enseignement supérieur opère (ou devrait opérer) des changements de mentalité, d'attitude, de comportement et de sémantique sur les différents publics de l'université, notamment le corps enseignant et la communauté étudiante. Et c'est au moyen de la **communication**, par laquelle circulent et agissent les codes et les symboles, que la *Qualité totale* peut produire son effet symbolique.

Les enquêtes conduites dans le cadre du rapport d'auto-évaluation de l'UAB n'ont pas abordé directement ou explicitement cette dimension de la *Qualité totale*, ce qui est compréhensible puisque cet ingrédient est absent du *cahier des charges* de l'organisme accréditeur. Mais si la nouvelle constellation de valeurs, de symboles et de codes culturels issue de la démarche Qualité est mal saisie, il n'en demeure pas moins qu'elle existe, quoique dans une forme moindre, par manque de conscientisation et d'activation. En ce sens, l'appropriation des référents normatifs de la *Qualité totale* passe par la communication qui influe sur le degré de développement et de transformation des microcosmes de l'université.

Il en ressort que la communication, en tant que véhicule des valeurs et des symboles de la *Qualité totale*, peut opérer des changements notables de mentalité, d'attitude et de comportement au sein des publics administratif, enseignant et étudiant de l'institution engagée dans une telle démarche et que c'est son insuffisance qui ralentit un tel processus.

Dans le cas étudié, nous constatons une insuffisance de communication qui est *a priori* palpable à l'intérieur du campus par le manque d'identification visible d'une mobilisation sociale autour du *projet Qualité*. Aucun panneau, aucun signe apparent vient soutenir le développement du projet au sein de l'institution... On ne respire pas l'*air de la Qualité* si ce n'est dans certains détails à la cafétéria, au centre sportif, au dortoir, dans les halls, etc. (pictogrammes «interdit de fumer», consignes de propreté...).

Une telle insuffisance pourrait être reliée à l'hypothèse d'une résistance à l'implantation d'une technologie sociale propre ou apparentée au secteur industriel et à laquelle les acteurs sociaux de l'institution - et notamment les enseignants et les administratifs - sont réticents. Les raisons de la résistance des enseignants porteraient surtout sur les procédures d'évaluation de leurs corpus et de leurs performances pédagogiques, tandis que les administratifs tendraient à résister aux procédures quantifiables de contrôle et aux innovations techniques, de l'aveu des responsables interviewés.

C'est surtout la communication **orale** qui fait défaut et qui, judicieusement administrée, aurait grandement contribué à diffuser l'*Esprit Qualité* dans le campus et opérer les changements à un rythme et un degré plus élevés. Organiser, par exemple, des campagnes d'information et de sensibilisation par des conférences publiques dans les amphithéâtres ou sur les parvis du campus au cours desquelles sont exposées aux groupes d'étudiants les gran-

des lignes et les bienfaits de la *Qualité totale* à l'université, serait grandement recommandé.

Une stratégie appropriée de communication, en plus d'aider à opérer des transformations (latentes et/ou manifestes) dans les modes de penser, de sentir et d'agir de la collectivité étudiante et des corps administratif et enseignant, contribue à encourager une **implication** de tous les acteurs universitaires au grand chantier de la Qualité, à gagner leur coopération avec la nouvelle politique mise en place pour un plus grand bien-être universitaire, un meilleur équilibre et une meilleure exploitation des forces actives.

Outre les effets **objectifs**, matériels, consécutifs au « Système Qualité », ce sont les effets **subjectifs**, découlant de l'« Esprit Qualité », qui devraient être recherchés pour le renouveau universitaire libanais. Vu que le Système Qualité est en quelque sorte « importé » par l'université de l'Occident, sous forme de Manuel Qualité et de consultations, l'« Esprit » qui l'accompagne devrait amener les « valeurs démocratiques » de cet Occident, que l'on retrouve, entre autres, dans ses campus universitaires. Ces valeurs, telles que l'égalité des sexes, l'équité en emploi, les comportements anti-discriminatoires, la lutte au tabagisme, la lutte au harcèlement sexuel... le respect de l'environnement, la lutte à la xénophobie, la liberté de croyance, la diversité culturelle, etc., qui sont absentes ou peu présentes dans les universités étudiées, peuvent faire l'objet de promotions par des imprimés, des panneaux signalétiques, des séances d'information, etc.

Il est vrai que certaines de ces valeurs font leur timide apparition dans le campus de l'UAB, telles que l'interdiction de fumer en dehors des zones réservées à cet effet pour une atmosphère plus saine, mais nos institutions restent étrangères aux questions épineuses de la « tolérance religieuse », des « mœurs minoritaires », etc. En effet, une université d'allégeance américaine comme l'UAB ne peut, pour des raisons sociopolitiques, accueillir des étudiants juifs, par exemple, enseigner l'hébreu ou aménager un stand pour le « droit des gais et des lesbiennes ». En termes de valeurs véhiculées par l'*Esprit Qualité*, il reste encore des zones tabou au sein des universités locales d'allégeance occidentale, et ce malgré les recommandations stipulées dans le standard VI de la MSCHE et le standard XI de la NEASC ayant pour titre « Intégrité » et portant sur les valeurs susmentionnées, notamment la non-discrimination et le respect des libertés de croyance et d'expression, quoique l'on reste un peu sur sa faim au niveau de ce standard dont les valeurs sont insuffisamment définies et détaillées et les straté-

gies mal tracées, notamment en ce qui concerne la **promotion** des valeurs de convivialité, d'humanité et de tolérance dans la communauté universitaire, valeurs devant conduire à une citoyenneté et société plus équilibrées et tolérantes. Cette approche communicationnelle, portant sur la transmission et la répercussion des «codes sociaux» démocratiques et humanistes, est susceptible de générer et d'implanter ledit *Esprit*. Mais il faut également tenir compte du revers de la médaille et prendre conscience que les codes importés d'Occident par la *Qualité totale* peuvent être mal reçus et mal interprétés par certaines factions d'étudiants hostiles à la politique, partant à la culture occidentale, et américaine en particulier, ce qui pourrait expliquer, entre autres, les systèmes de défense qui prennent place et qui bloquent, implicitement ou explicitement, l'implantation de l'Esprit Qualité.

Il est plus qu'évident (et visible) que l'atmosphère de tolérance et de libéralisme qui règne à l'UAB ne se compare pas avec celle des universités européennes et américaines, accréditées ou pas, et ce malgré son assujettissement aux principes d'éthique du 6^{ème} standard de la MSCHE et, bien avant cela, à la maxime de son fondateur, Dr Daniel Bliss, fièrement affichée sur le portail du site web de l'université : *«Ce Collège est pour toutes les conditions et toutes les classes, sans égard à la couleur, la nationalité, la race et la religion. Toute personne, fût-elle de race blanche, noire ou jaune, fût-elle de religion chrétienne, juive, musulmane ou païenne, peut entrer dans cette institution, profiter de ses avantages et en sortir croyant en un seul Dieu, en plusieurs dieux ou aucun dieu. Mais il sera impossible à quiconque d'évoluer longtemps avec nous sans savoir ce que nous croyons être la Vérité et les raisons de cette croyance»*¹³.

Ailleurs, dans la déclaration de la mission de l'AUB, il est expressément souligné que *«l'université croit profondément en – et encourage – la liberté de croyance et d'expression et œuvre à promouvoir la tolérance et le respect pour la diversité et le dialogue. Les diplômés de l'AUB seront des individus engagés dans la pensée créatrice et critique, l'apprentissage à*

13 "This College is for all conditions and classes of men, without regard to color, nationality, race or religion. A man, white, black, or yellow; Christian, Jew, Muhammedan or heathen, may enter and enjoy all the advantages of this institution.... and go out believing in one God, in many Gods, or in no God. But it will be impossible for any one to continue with us long without knowing what we believe to be the Truth and our reasons for that belief". (Dr Daniel Bliss, Founding Father at the laying of the cornerstone of the central building in 1871).

long terme, l'intégrité de la personne, la responsabilité civique et le leadership»¹⁴.

Les paroles de bonne volonté ne manquent donc pas, ni dans la charte de l'université, ni dans son manuel d'auto-évaluation. Il reste à poser le geste concret, qui ne peut se faire sans la stratégie de communication appropriée, qui doit reposer pour une grande part sur le mode oral, soutenu par le mode scriptural, et traduit par des manifestations telles que des foires à l'occasion, par exemple, d'une « journée mondiale de... ».

Toutefois, la communication interne aux institutions universitaires se construit en lien avec les cultures présentes dans la société d'ancrage. Ainsi il demeure qu'aucune stratégie de communication, aussi judicieuse fût-elle, ne pourra venir complètement à bout des résistances idéologiques, des extrémismes normatifs présents dans la société libanaise. On ne saurait donc assez dire à quel point l'environnement sociopolitique de l'institution et le contexte dans lequel elle évolue influe sur son émancipation éthique, jusqu'à même juguler certains aspects de l'implantation et de l'appropriation du projet de Qualité Totale.

5.2 Standard VI de la MSCHE à l'UAB : Intégrité

Le standard «Intégrité» étant le principal vecteur d'implantation et de propagation de l'Esprit du Système Qualité et par conséquent le complément logique du standard IX qui porte sur l'amélioration des services aux étudiants, donc de la qualité de vie étudiante, il serait judicieux d'examiner de plus près ce standard et d'évaluer sa situation et ses perspectives à l'UAB, en fonction du projet d'accréditation.

Selon la même méthodologie adoptée pour chaque standard dans la rédaction du rapport d'auto-évaluation, le sixième standard portant sur l'« Intégrité » a fait l'objet d'une analyse de l'état des lieux, enquêtes et statistiques à l'appui, suivie d'une série de recommandations.

14 (...) The university believes deeply in and encourages freedom of thought and expression and seeks to foster tolerance and respect for diversity and dialogue. Graduates will be individuals committed to creative and critical thinking, life-long learning, personal integrity and civic responsibility, and leadership (Mission statement).

5.2.1 Liberté et responsabilité

Tel que mentionné plus haut, l'AUB se veut une institution engagée dans l'intégrité académique et respectueuse des libertés individuelles. Mais le moyen le plus subtil de tracer des limites à toute forme de liberté consiste à lui accoler la notion de « responsabilité », qui s'ajoute comme un appendice à la déclaration de la mission de l'université : (...) *l'université s'attend, toutefois, à ce que cette liberté soit vécue dans un esprit d'intégrité et avec un sens profond de la responsabilité*¹⁵.

5.2.2 Intimidation

Au cours de tables rondes avec les membres des facultés et les étudiants, le problème de l'intimidation a été soulevé pour concerner les trois pôles de l'université : le personnel administratif, le personnel enseignant et la communauté étudiante. Bien que l'intimidation n'ait pas encore revêtu un caractère alarmant, sa manifestation entre les trois pôles s'est fait ressentir, fût-ce à partir de l'administration à l'égard des enseignants et des étudiants, des enseignants à l'égard des étudiants et de ceux-ci à l'égard de leurs camarades et de leurs professeur(e), tirant ainsi leur force de leurs liens avec des formations ou des personnalités politiques influentes.

En d'autres mots, les différentes catégories sociales de l'université ont souligné l'existence d'une « culture de l'intimidation ».

5.2.3 Liberté d'expression et de croyance

Les avis des étudiants étaient partagés, lors d'un forum consacré à cette question. Mais si la liberté d'expression en rapport avec les enseignants a retenu l'attention, celle ayant trait aux relations « sociales » à l'intérieur du campus a particulièrement accaparé le débat. Pour ce qui est de la première, certains étudiants se sont plaints de « l'hégémonie » de certains pro-

fesseurs que l'on ne peut contredire sans que les notes d'examen ne s'en ressentent, surtout dans les disciplines à caractère littéraire. Mais le doigt sur la plaie fut posé au niveau des libertés estudiantines en général, qui subissent les pressions de groupes politiques extérieurs au campus par le biais de militants faisant partie de la communauté étudiante. Ces exercices de pression morale furent décriés et, bien que les règlements de l'université interdisent la formation de clubs à caractère politique, des voix se sont élevées contre le fait que certains clubs d'appellation anodine servent en fait de couverture et de plate-forme aux partis idéologiques influents qui perturbent le fonctionnement des clubs « sociaux » et dont l'objectif est d'asseoir et de répandre insidieusement leur idéologie dans le campus. Outre le fait que certaines « donations » à l'institution, sous des dehors éducatifs et humanitaires, sont effectuées dans un but politiquement intéressé, ce qui contribue à affaiblir la position du rectorat. Il fut par conséquent demandé que le Conseil d'administration de l'université adopte une attitude plus franche et plus stricte sur la question des « clubs-paravents », des donations intéressées et des ingérences des partis politiques dans les affaires étudiantes internes.

Il convient, par ailleurs, de noter que ces remarques ont été formulées dans le cadre de revendication d'étudiants, sous le chapitre de « l'état des lieux » du manuel d'auto-évaluation, et non sous le chapitre du carnet des « recommandations » qui apparaît étonnamment pauvre...en recommandations!

Ceci constitue un indice supplémentaire qui vient corroborer notre thèse sur les insuffisances de l'université en matière de promotion et de préservation des libertés et de l'intégrité. L'absence, dans le manuel de référence, de **recommandations formelles** pour l'épuration du campus des influences et des ingérences politiques et sectaires n'est pas pour rassurer, d'autant plus que c'est sur base de ce document que les correctifs seront apportés et la certification décernée.

Les enquêtes conduites auprès des doyens et chefs de département d'une part et des enseignants de l'autre sur les orientations et les engagements de l'université ont toutefois montré un taux de satisfaction assez élevé, comme l'atteste le tableau VI.

15 (...) The University expects, however, that this freedom will be enjoyed in a spirit of integrity and with a full sense of responsibility" (Mission statement)

Tableau VI

Taux de satisfaction sur les orientations de l'Université

	Doyens/Chefs de départe- ment.	Enseignants.
L'université revoit constamment ses politiques.	87%	66%
Est efficace dans la conduite de sa mission et la réalisation de ses objectifs.	56%	45%
Encourage un climat de respect, d'objectivité et de liberté d'expression.	64%	63%
Fournit un environnement favorable à l'enseignement, l'apprentissage et la recherche.	68%	65%
Est sensible à l'équité et la diversité dans les admissions et les emplois.	64%	53%

Mais il convient de noter que les énoncés portent davantage sur les orientations de l'université que sur les résultats. En effet, lorsqu'il s'agit de sonder l'efficacité de l'université, le taux baisse notablement comme le démontre l'indice de la rubrique relative à la mission et aux objectifs, qui tombe au-dessous de la moyenne au niveau du personnel enseignant.

5.2.4 Éthique

Celle-ci concerne surtout les pratiques dans les relations professionnelles et les affaires administratives qui, selon les interviews effectuées auprès des membres du personnel administratif incluant doyens, adjoints et secrétaires, ne révèlent aucun vice d'exercice ou de procédure. Une timide mention sur les immixtions politiciennes touchant les admissions et les

emplois fut introduite et banalisée du fait que celles-ci n'infléchissent pas les décisions prises par l'université. Il en est de même concernant les immixtions partisans et idéologiques dans la vie universitaire par le biais des « clubs », les manquements à l'éthique professionnelle dans les relations étudiant(e)-enseignant(e), les évaluations, etc., les cas de partialité, de favoritisme, de corruption morale et matérielle...qui demeurent au niveau des « suspicions », aucune « preuve » n'étant relevée.

Il s'avère, de plus, que peu d'étudiants sont au courant des principes d'éthique véhiculés par l'université au moyen du « Guide étudiant » comportant le « Code de Conduite pour étudiants » et que la plupart ne participent pas aux sessions d'orientation consacrées à cet effet et sont par conséquent mal informés des règlements et même des différents services fournis par le « Bureau des affaires étudiantes ». Les annonces et informations sur le site web de l'université n'arrivant pas à destination tel que prévu, les étudiants préférant naviguer ailleurs, il fut par conséquent suggéré de poster les annonces, d'une manière bien visible, en des lieux stratégiques et tape-à l'œil. Cette proposition ne fait que confirmer le mauvais choix communicationnel, le portail de l'université n'étant pas la bonne porte d'information et de sensibilisation, mais une simple fenêtre.

5.2.5 Harcèlement et discrimination

L'UAB possède une politique très stricte en matière de harcèlement et de discrimination et un comité chargé de se pencher sur les cas d'infraction. Toutefois, très peu de cas furent déclarés. Mais certains interviewés se sont demandés si les cas de harcèlement et de discrimination ne sont pas en fait moins rares qu'on ne le pense et si des victimes n'éprouvent pas une hésitation à soulever l'affaire devant un comité, en raison de sa « pluralité ». Il fut par conséquent proposé de désigner un « ombudsman » à la place du comité, qui sera plus facile d'approche pour les éventuelles victimes, le cas échéant. Un sentiment de gêne découlant d'un « climat d'intimidation » s'est toutefois dégagé de la discussion de groupe, certains intervenants faisant remarquer que les investigations sont insuffisamment conduites et mises au placard, outre qu'elles ne mènent nulle part.

D'ailleurs, il ressort du sondage par questionnaire que 49% seulement des étudiant(e)s

se sentent protégés contre le harcèlement et la discrimination et déposeraient une plainte contre un membre du personnel administratif ou enseignant.

Il est une fois de plus remarquable de constater que les recommandations émergent plus des discussions de groupe que des propositions subséquentes, comme le démontre la proposition selon laquelle un ombudsman serait préférable à un comité pour le traitement des cas de harcèlement et de discrimination. En effet, un changement de «récepteur»: un individu à la place d'un comité, faciliterait la libération de l'esprit et de la langue, étant donné le caractère délicat et confidentiel de la chose.

Dans le même propos, deux des intervenants firent observer que le journal étudiant (*Outlook*) ne rapporte pas toujours fidèlement les faits et ne fait état que rarement des pressions et des agressions personnelles, bien que les publications de l'administration reflètent, de l'avis de tous, les principes et les valeurs de l'université avec sincérité et rigueur.

5.2.6 Tricherie

L'UAB a émis des règlements très stricts concernant ce problème, vieux comme l'enseignement, et a pris soin de les distribuer à toute la communauté étudiante, en insistant sur les pénalités encourues. La tricherie étant la bête noire de l'intégrité académique, et ce vice pouvant s'étendre à la vie professionnelle sous des formes plus graves confinant à la corruption, ceci outre les répercussions sur l'image de l'université qui enverrait sur le marché du travail des diplômés incompetents, l'administration a adopté une politique de «tolérance zéro» sur cette question et renforcé les mesures dissuasives. La tricherie concerne aussi bien le copiage aux examens que le plagiat dans les travaux de recherche et les thèses. Le plus inquiétant est que le résultat des sondages effectués parmi la population étudiante a montré que 56% estiment que la tricherie dans les établissements d'enseignement est chose inévitable et que 50% trouvent que le plagiat n'est pas un véritable enjeu (*not a big deal*). Une proportion élevée - 81% - ne dénoncerait pas un camarade tricheur, mais 71% n'admettraient pas de tricherie s'il s'agit d'un concours.

Mais les recommandations sur la manière de procéder pour favoriser l'intégrité académique se contentent de généralités «négatives» telles que l'insistance sur les règlements et

les sanctions, etc., **sans tenter d'inoculer les valeurs et les avantages de l'intégrité et de l'honnêteté dans l'esprit des étudiants.**

5.2.7 Équité et diversité

En ce qui concerne les admissions, les interviewés sont unanimes sur le fait que l'équité et la diversité ne devraient pas être recherchées aux dépens de l'**excellence**, valeur qui constitue le credo de l'université. Les procédures mises en place tendent à opérer cette conciliation: la représentativité des différentes régions géographiques, nationalités, classes sociales, écoles et universités selon des critères stricts de sélection basés sur les aptitudes et le mérite.

Pour ce qui est du recrutement du personnel administratif, enseignant, technique, etc., le même principe est appliqué, dans la mesure de la disponibilité des candidats. Le traitement des candidatures porte sur les qualifications requises, sans égard à l'appartenance religieuse, la nationalité ou la race.

Mais il convient de se demander si ce principe d'équité « conditionnelle » ne conduit pas forcément à une forme de discrimination par l'instauration d'une sorte d'« élite » favorisée par les disparités socio-économiques des régions, communautés, nationalités, etc., qui se répercutent forcément sur les niveaux d'éducation. Cette « méritocratie » basée sur les inégalités sociales, partant éducatives, est-elle une politique équitable pour les admissions et le recrutement?

5.2.8 Règlements et procédures

L'université a enregistré beaucoup de progrès, ces dernières années, dans la révision, la mise à jour et la publication de ses règles et procédures sur son site web, bien que ce support se soit révélé insuffisant et que des publications imprimées, des annonces visibles sur des écriteaux et des panneaux, appuyées de séances d'information, aient été recommandées.

Pour ce qui est de la circulation de l'information, un manque de coordination entre les

facultés fut à ce propos noté, avec l'intention d'y remédier, ainsi qu'une mauvaise distribution de l'information aux différents secteurs requérant la mise en place d'une **procédure** de distribution de l'information. Les participants au forum sur la question ont aussi recommandé une diffusion plus efficace des règles et procédures adoptées, avec indication des étapes de leur développement et des dates de leur (éventuelle) modification.

Le journal étudiant se charge, pour sa part, de publier des rappels réguliers du Code de conduite pour étudiant(e)s et des informations périodiques sur le processus d'implantation dudit Code.

5.2.9 Droits étudiants

Il n'est d'autre moyen efficace pour les étudiants de faire valoir leurs droits ou leurs doléances que par le biais de la **pétition** qui rencontre, quand même, des difficultés de procédures sans compter les possibles pressions intimidatrices. L'obligation pour les pétitionnaires de faire approuver la pétition par leur professeur ou le directeur du département, lorsque celui-ci pourrait être visé par la pétition ou encourir un quelconque préjudice, constitue l'obstacle majeur. Des incidents furent rapportés dans ce sens, comme celui d'un professeur qui a retiré la pétition du comité concerné parce qu'il désapprouvait la plainte étudiante, ou cet autre qui a pénalisé un étudiant pour avoir signé une pétition avec ses camarades. Quoiqu'il en soit, la solution proposée fut de confier le traitement des demandes de pétition à un comité indépendant.

5.2.10 Des Défis

Malgré les impressionnants progrès enregistrés par l'université ces dernières années, il lui reste encore du pain sur la planche, notamment en ce qui a trait aux moyens à mettre en œuvre pour favoriser l'intégrité académique et morale. Un extrait de la mission de l'université atteste que: *«L'université privilégie la formation qui permet à l'étudiant de penser par lui-même; elle vise l'excellence académique et la force de caractère»*.

Les interviews, groupes de discussion et enquêtes portant sur la question démontrent

qu'un grand nombre d'étudiants ne logent pas sous cette enseigne, qu'ils n'entreprennent pas des études en vue de cette finalité et qu'ils possèdent une opinion fort négative de certains enseignants et de leurs méthodes, et ce malgré les efforts louables déployés par l'institution pour perfectionner l'enseignement, la recherche et les services connexes.

Le professeur étant le principal transmetteur des valeurs, en plus du savoir, il devient impératif de perfectionner les systèmes de sélection, de formation et d'évaluation des enseignants et de définir les critères d'évaluation du «bon enseignement» qui doit être aussi transparente que l'évaluation d'une «bonne recherche».

Dans un autre extrait, l'UAB rappelle que *«l'Université ne vise pas seulement à produire des hommes et des femmes techniquement compétents dans le domaine professionnel, mais également des hommes et des femmes de savoir avec une vision d'avenir, un sens du civisme, de la responsabilité morale et une dévotion pour les valeurs fondamentales de la vie»*.

Le Comité chargé d'enquêter sur le sixième standard, a estimé que l'université pouvait être plus engagée dans l'application de cette partie de sa mission, plus incitative. Et ceci devrait commencer par une meilleure coordination et coopération entre les principaux pôles de l'université, notamment entre les étudiant(e)s et les professeur(e)s dont la relation souffre d'un manque de confiance, voire parfois de respect. Il semble que bon nombre d'étudiants ont une perception «instrumentaliste» de l'éducation et versent dans la complaisance à l'égard de l'instructeur, en écrivant ou exprimant ce qu'il jugerait bon, et ce dans le seul but de réussir leur cours. De plus, la rigidité du système d'évaluation n'aide pas à assainir la relation de l'étudiant avec l'institution et à le préparer à rencontrer le monde avec un esprit critique et un sens des responsabilités éthiques et civiques. Le comité va jusqu'à considérer que certains «clubs» à vocation sociale ne sont pas soutenus par une politique encourageante de la part de l'institution, et ce au profit d'autres clubs «aux agendas occultes», que l'administration ne fait rien pour arrêter.

5.3 Recommandations personnelles

5.3.1 Mission de l'enseignant

L'inoculation des valeurs d'intégrité et d'éthique, la transmission des nouveaux codes culturels et donc la propagation de l'Esprit Qualité à l'université elles relèvent d'une stratégie de communication basée autant sur le visuel que l'auditif. Elles dépendent également de l'engagement de l'enseignant qui est le principal vecteur communicationnel sensibilisateur. D'où la nécessité d'accorder toute l'attention à ce métier qui prend la stature d'une mission éducative, voire rééducative et sur lequel reposent les fondements d'une société plus juste, plus épanouie et plus humaine.

5.3.2 Service à la société

Le principe d'intégrité académique et civique, dont l'UAB fournit le louable effort d'application grâce à un standard bien défini, se doit d'être non seulement un service rendu à l'éducation en tant que telle qui se voit dotée d'une qualité supérieure d'ordre moral et d'une mission rééducative, mais aussi un service à la société, puisqu'en voulant former des esprits critiques, ouverts, progressistes, il contribue à juguler l'extrémisme et l'obscurantisme qui minent certaines sociétés, outre que l'intégrité en soi s'oppose à la corruption qui sévit dans toutes les sociétés.

5.3.3 Partenariat

L'Esprit Qualité universitaire, qui comprend la qualité de pensée et de réflexion, la qualité de vie et de développement et la qualité des relations internes, débouche sur la qualité de la relation à l'environnement et la qualité du rapport-au-monde qui doivent nécessairement passer par le dialogue inter-académique. D'où, l'importance des partenariats, chose que le standard n'aborde pas, ou pas assez, surtout avec des institutions de langue et de culture différentes. Puisque les institutions d'enseignement supérieur doivent être au rendez-vous des enjeux du savoir et des enjeux de société, elles se doivent donc de partager l'espace avec les «autres», surtout s'il s'agit d'un espace biculturel ou multiculturel. Elles doivent s'enrichir par des alliances avec des établissements de culture et de système différents, mais de même

«esprit qualité», dans les domaines de l'enseignement et de la recherche, établir des partenariats, des conventions, des stages, des cours de langue, etc., afin d'opérer des synergies créatrices tout en préservant l'autonomie identitaire. C'est ce devoir de partage, basé sur l'échange linguistique et culturel, qui donnera le ton au partage des valeurs dans un esprit d'ouverture et de tolérance. C'est dans cette optique, par exemple, que l'UAB anglophone pourrait rencontrer l'USJ francophone.

5.4 Changements et résistances aux changements

L'application du concept *Qualité totale* – Système et Esprit – implique des changements à tous les niveaux, et qui dit changements dit résistances aux changements, surtout dans un contexte peu réceptif et conflictuel. Aux types de changements observés dans le processus d'implantation de la *Qualité totale* à l'UAB s'opposent des types de résistances qui viennent ralentir, réfréner ou carrément entraver l'amorce de changement dans un secteur ou un domaine donné.

Si l'implantation du régime de *Qualité totale* a souffert d'un défaut, c'est bien celui de pécher par excès en introduisant les changements trop rapidement. Et ce défaut prend des proportions accrues dans un milieu réfractaire, voire rebelle, tel que le milieu universitaire. En effet, introduire des changements systématiques, organisationnels, relationnels, comportementaux, etc. dans une institution aux habitudes vieilles de plusieurs décennies, et ce en l'espace de quelques années, relève de la **révolution**, alors que le changement dans un contexte aussi délicat et complexe devrait s'effectuer dans l'**évolution**. Il conviendrait d'accorder à l'implantation de la *Qualité totale* universitaire un délai supplémentaire, afin de permettre aux intervenants d'« apprivoiser » les esprits récalcitrants et forcer, autant que faire se peut, les résistances. En effet, conduire une étude d'auto-évaluation en moins de deux ans (mai 2002-janvier 2004) en jetant les bases des principales réformes nécessaires à la conformité aux quatorze standards, et ce en vue d'obtenir la certification en juin 2004, n'est pas pour faciliter le passage entre les « deux mondes » par une **transition temporelle normale**, d'autant plus que les changements impliquent l'« esprit » et même l'« état d'esprit » posté derrière le Système.

Les changements apportés par la *Qualité totale* universitaire se résument en quatre catégories:

- 0- Les changements structurels touchant les aménagements et réaménagements de l'espace, des bâtiments, des infrastructures, des installations, des équipements, des laboratoires, des cafétérias, etc.
- 1- Les changements fonctionnels relatifs aux procédures administratives, aux publications, aux réseaux de communication, aux systèmes informatiques, etc.
- 2- Les changements académiques, concernant les facultés, les programmes, les disciplines, les filières de formation, l'approche pédagogique, les techniques d'enseignement, le système d'évaluation, etc.
- 3- Les changements culturels, reliés aux manières de penser, de sentir et d'agir, aux relations internes, aux attitudes et comportements, au vécu universitaire, aux principes et valeurs, etc.

En général, les deux premiers types de changement rencontrent peu de résistances de la part des étudiants, contrairement aux deux suivants, en raison de leur caractère matériel et directement utilitaire et bénéfique. C'est ainsi que dans les « services de soutien aux étudiants », les réaménagements d'ordre matériel touchant aux bâtiments, locaux, cafétérias, centres sportifs, dortoirs, bibliothèques, etc. - bref ayant trait au confort et à l'ergonomie - et les réaménagements d'ordre immatériel touchant à l'aide psychologique, au conseil, à la santé, à la protection, etc., étaient bien accueillis, tandis que les deux types suivants de changements ont inévitablement suscité des tensions et des résistances, surtout en ce qui concerne les rapports complexes régissant les relations entre les diverses factions étudiantes et entre les étudiants d'une part et le personnel administratif et enseignant de l'autre. Mais pour ce qui est des relations entre étudiants et enseignants, il incombera surtout à ces derniers, qui sont d'abord des éducateurs, de les simplifier et les adoucir par une réadaptation d'ordre pédagogique qui, jointe à la compétence et au charisme, fournirait le nouveau cadre de collaboration et d'amélioration relationnelle. Les changements académiques et culturels portant sur les régimes d'études, les orientations, les relations pédagogiques, les enjeux socioculturels, les valeurs et les attitudes subséquentes, il est compréhensible qu'elles soient réfrénées par des vents contraires, surtout si ceux-ci soufflent de l'extérieur du campus. C'est pourquoi le

sixième standard, pour ce qu'il comporte comme « sensibilités » et ce qu'il implique comme transformations d'ordre éthique, est beaucoup plus sujet à controverse que le neuvième. Les valeurs promues par le standard « Intégrité », qui fonde un « nouvel esprit », sont confrontées aux jugements de valeur de l' « ancien esprit », aux idéologies bien ancrées dans le tissu universitaire sous-tendu par le tissu social, à la « personnalité de base » de chaque communauté (confessionnelle), au manque d'ouverture à la différence...comme en témoignent les tensions « interclubs », l'intolérance envers certaines croyances, nationalités, orientations sexuelles, etc. Ces identifications communautaires, ces allégeances partisans, ces endoctrinements idéologiques, résultant d'une longue socialisation que l'éducation d'un moment ne peut que difficilement influencer, constituent la pierre d'achoppement d'une transformation radicale des esprits par l'« esprit qualité ».

Tout comme les changements, les résistances aux changements peuvent être de plusieurs types :

Les résistances systématiques consistent en une résistance automatique à toute forme de changement susceptible de faire changer les habitudes d'application consécutives à un changement de procédure ou de système de travail. Surtout si ces changements nécessitent un effort et une énergie supplémentaires ou un apprentissage ou recyclage. Cette forme de résistance concerne notamment le personnel administratif de l'université, qui a pris le pli de certaines pratiques et qui ne peut facilement s'en défaire. Il est remarquable de noter que certaines résistances se manifestent même contre des procédures destinées à faciliter les tâches et économiser du temps et de l'énergie, ce qui démontre le degré de rigidité que peuvent atteindre les habitudes ancrées dans les personnalités.

Les résistances psychologiques touchent particulièrement le corps professoral. Selon le principal chargé de mission à l'UAB, bon nombre de professeurs ne voyaient pas d'un bon œil le projet d'accréditation parce qu'il s'immisçait dans leurs affaires professionnelles jusqu'à leur « *dicter ce qu'ils doivent faire ou leur donner des leçons, comme s'ils ne connaissent pas leur travail* » (dixit). Ce n'est que dans le cours du processus que les résistances ont baissé, lorsqu'il s'est avéré que les interventions n'avaient rien de « personnel », qu'elles ne constituaient aucune menace pour eux et qu'au contraire, elles ne visaient que leur perfectionnement.

Les résistances morales et idéologiques se manifestent surtout dans la communauté étudiante, notamment à travers les « clubs », les associations, les comités, qui donnent lieu à la formation de « groupes de pression extrémistes » réprimant, autant que possible, la démocratisation de la vie étudiante et le libéralisme inspiré des valeurs occidentales qui viennent avec la langue et la culture « importées » des sociétés auxquelles l'institution est rattachée par le canal académique. C'est ainsi que des manifestations contre le racisme, l'antisémitisme, le sexisme, etc., ne peuvent se dérouler au sein d'un campus sur lequel retombent les us et coutumes d'un environnement intolérant et qui possède, partout, ses « gardiens du temple ».

Les résistances culturelles qui peuvent être négatives ou positives. Négatives, lorsqu'il s'agit d'une opposition ou d'un manque de réceptivité à des codes culturels favorisant le progrès, l'émancipation, l'égalité, le multiculturalisme, le plurilinguisme, la réflexion critique, etc., et qui sont porteurs en soi de valeurs. Mais la négativité culturelle n'est pas forcément le propre des groupes de pression étudiants. Elle peut émaner des administrations même les plus libérales, si celles-ci se cantonnent dans leur tour d'ivoire, comme c'est le cas de l'administration de l'UAB ainsi que des autres institutions anglophones enfermées dans leur autarcie linguistico-culturelle. En ignorant, sciemment ou non, l'une des « trois fonctions essentielles de toute université », ¹⁶ qui est « **la promotion de la culture nationale** », selon le Père Sélim Abou, ex-recteur de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth, l'UAB tombe dans le réductionnisme, car la culture nationale libanaise n'est pas qu'anglophone, mais pour une grande part francophone, à en juger par la quantité (et qualité) de productions littéraires et artistiques francophones qui relèguent l'anglais au rang de langue commerciale et technique. L'UAB devrait, ne serait-ce qu'accessoirement, réserver dans ses programmes une place au français et à sa culture, en tant que langue et culture secondes pour des étudiants anglophones, à l'instar, par exemple, des universités anglophones du Québec (Mc Gill, Concordia, etc.). Un Québec dont les universités - francophones et anglophones - savent comment promouvoir justement la « culture nationale québécoise ». Mais l'université américaine de Beyrouth n'est pas seule à porter le blâme puisqu'elle n'est que le reflet du système éducatif anglo-saxon qui se contente de fonctionner en circuit fermé en raison de son sentiment de suprématie qui verse dans la suffisance ou conséquemment à une sorte de « stratégie culturel-

¹⁶ « La formation scientifique et humaine des étudiants, la promotion de la culture nationale, la défense des libertés publiques et individuelles ».

le» propre aux universités américaines, laquelle vise à réaliser une «acculturation à l'américanisme».

Un exemple de résistance **positive** au changement dans l'enseignement supérieur, plus tacite que manifeste, réside dans « Les Résistances de l'Université »¹⁷, lorsque furent exposés les moyens culturels de résistance à l'occupation syrienne - secondée par des partis alliés locaux et un régime conciliant - qui a apporté avec elle son impulsion culturelle arabisante. Cette « culture de résistance » prônée en ce temps-là par le recteur de l'université, et basée sur la réflexion, la recherche, l'innovation et la créativité, réunies sous le chapiteau universitaire de l'excellence, est aussi une résistance à la culture «colonialiste», aux tentatives d'aliénation graduelle du système éducatif libanais, avec sa principale composante francophone, pour le calquer sur le modèle éducatif «voisin», exclusivement arabophone. Le fait, comme l'a souligné d'ailleurs le Père Sélim Abou, qu'au plus fort de la tutelle syrienne, c'est-à-dire entre 1984 et 2000, une quarantaine d'établissements d'enseignement supérieur¹⁸ ou « boutiques à diplômes » (recteur dixit) émergent sans rencontrer les critères d'établissement stipulés par la loi, donne à penser qu'un complot de **dévaluation de la qualité universitaire libanaise**, en vue d'aliéner le système éducatif libanais, se tramait sous la houlette de l'occupant. À moins que la politique préconisée par le FMI et la banque mondiale, à la même époque, et portant sur la nécessité de recourir au marché pour le développement de l'enseignement supérieur dans les pays en voie de développement n'ait joué quelque rôle dans la prolifération des universités au Liban. D'où cette qualité supplémentaire de l'«Esprit qualité», qui est l'esprit de résistance culturelle aux cultures monolithiques annexionnistes ou à la «commercialisation» de l'enseignement supérieur, et ce par la préservation et la promotion de l'identité culturelle de l'institution, partant celle de la nation, et par la recherche de la **préexcellence** académique (et non seulement excellence).

17 Allocution du Père Sélim Abou lors de la fête patronale de l'USJ, 1^{er} 19 mars 2003.

18 Soit 42 établissements universitaires (au moins) sur une population de 4 millions d'habitants.

CHAPITRE VI

SOCIOLOGIE "CLINIQUE" POUR LA QUALITÉ TOTALE DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR (Pistes interprétatives)

6.1 Introduction

Avant d'aborder la démarche sociologique clinique, de démontrer sa pertinence avec notre problématique et son applicabilité au contexte universitaire libanais, d'autant plus que celui-ci a été récemment le théâtre de nouveaux troubles politiques inter-estudiantins, surtout à l'Université Saint-Joseph (USJ)¹⁹, nous nous appliquerons à définir, dans un premier temps, ce courant sociologique, qui se veut le prolongement de la sociologie compréhensive de Weber. Dans un deuxième temps, nous nous pencherons sur un sujet/objet de sociologie clinique, qui est la « violence politique »²⁰, sur base de l'ouvrage du même nom, que nous transposerons au contexte universitaire afin de comprendre pourquoi la *Qualité totale* n'a pas réussi à résoudre les tensions à l'intérieur des campus, notamment à l'USJ, et ce malgré l'engagement de cette institution dans une démarche Qualité qui a commencé en 2002 et abouti à son accréditation par l'*Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur de Paris (AERES)* en juin 2009, après une enquête conduite par son équipe d'experts qui s'est déroulée d'avril 2008 à mars 2009.

Indépendamment des interrogations légitimes que le processus d'accréditation de l'USJ pourrait susciter, quant à la rigueur et la systématisation de celui-ci, puisque son référentiel n'est ni précisé, ni défini, du moins pas à la manière des normes de la MSCHE et la NEASC, il conviendra d'identifier les failles du Système, lesquelles d'ailleurs se retrouvent

¹⁹ Voir annexe III

²⁰ Pagès Max (2003) *La violence politique*, Éditions érès, Collection « Sociologie clinique ».

même dans les référentiels susmentionnés puisque les institutions étudiées (l'UAB et la ULA) ne sont pas à l'abri de la violence politico-confessionnelle sur leurs campus. Force est de constater que la *Qualité totale* a implanté dans ces institutions son dispositif technologique et procédural, mais que son «Esprit» tarde encore à s'y asseoir. La *Qualité totale*, dans son côté « normatif », est-elle inapplicable ou « inappliquée »?

Quelles que soient les raisons de l'insuffisance de la démarche Qualité qui n'a pas réussi à implanter dans les esprits un système de valeurs démocratiques favorisant la tolérance, la convivialité et la formation d'une «identité étudiante» unie autour de considérations et de revendications communes, que ces raisons soient reliées à des lacunes dans le manuel Qualité ou des défauts d'application, la démarche clinique peut être mise à contribution pour, du moins, tenter d'opérer un «nettoyage» des esprits sur les campus en vue d'implanter l'Esprit Qualité, aider à une réorganisation du système psychologique collectif et ainsi rendre le terrain plus favorable à l'application des standards «qualitatifs» du référentiel Qualité (de la MSCHE ou de la NEASC), notamment le standard «Intégrité».

Parmi les raisons qui ont limité la capacité de la *Qualité totale* à forcer les résistances aux changements suscités par elle, on posera comme hypothèse que son *Esprit*, en tant que vecteur des codes symboliques et culturels définis au chapitre précédent, est plus à même de s'implanter dans une entreprise commerciale ou industrielle en raison d'une part du caractère restreint de son effectif humain et d'autre part de sa dynamique organisationnelle et relationnelle, laquelle est plus favorable à la réceptivité et l'implantation des codes en question grâce à des rôles et des statuts bien arrêtés, l'employé étant, de par son rôle et son statut, plus réceptif aux politiques et règlements de l'entreprise alors que l'étudiant, bien que faisant partie du «corps» de l'institution, de son «personnel», en quelque sorte, fait également figure de «client» qui paye un service et qui n'est donc pas assujéti, de la même façon, aux directives de l'institution. D'où le caractère réticent de ce genre d'acteur, qui nécessite une approche différente.

La sociologie, dans sa dimension clinique, pourrait offrir des pistes de recherche et d'intervention, notamment en suggérant l'encadrement du Système Qualité par un autre système et le rapprochement entre l'institution et le «sujet», c'est-à-dire l'étudiant, par une «veillée à son chevet».

6.2 La sociologie clinique

6.2.1 Repères théoriques

Apparue en France dans les années 80, c'est à Genève, en 1988, qu'un groupe de travail est constitué au sein de l'*Association internationale des sociologues de langue française*, lequel se transformera en comité de recherche en 1992 qui voit en même temps la tenue du premier colloque de sociologie clinique à l'université Paris VII, sous le patronage du *Laboratoire de changement social* (LCS)²¹, où se réunissent plus de 150 chercheurs provenant d'une quinzaine de pays. Un compte rendu des travaux du colloque sera publié l'année suivante, sous le titre *Sociologies cliniques*²² (Vincent de Gaulejac et Shirley Roy, 1993). À l'initiative du Québécois Jacques Rhéaume (professeur à l'UQAM, en passant) un vaste réseau à caractère latino-francophone va se développer pour embrasser des pays d'Europe, d'Amérique du nord et d'Amérique latine, jusqu'à toucher la Russie. Les rencontres de chercheurs sur ces trois continents, depuis le colloque de 1992, donneront lieu à de nombreuses parutions sociologiques en français, en portugais et en espagnol²³.

C'est grâce aux travaux de recherche menés au *Laboratoire de changement social* à l'université Paris VII que la sociologie clinique s'affirme, dans les années 1990, et que plusieurs thèses se réclamant de cette branche sociologique sont soutenues, dont quelques-unes seront publiées²⁴.

Ce courant sociologique trouvera son couronnement en France par la fondation à Paris, en 2001, de l'*Institut international de sociologie clinique*²⁵ (IISC) et par la mise en place d'un *réseau thématique de sociologie clinique* à la faveur de la fondation de l'*Association françai-*

21 Laboratoire de changement social (LCS) sous la direction de Vincent de Gaulejac, créé en 1970 à l'université Paris IX-Dauphine, puis réinstallé à l'université Paris VII.

22 *Sociologies cliniques*, au pluriel, afin de souligner le caractère pluridisciplinaire de ce courant qui regroupe des spécialités diverses.

23 Parmi ces publications, notons *L'analyse clinique dans les sciences humaines* (Enriquez, Houle, Rhéaume et Sévigny, 1993); *Historia de vida, psicoanálisis y sociología clínica* (gaulejac, Taracena et Rodríguez, 2006); *Récits de vie et sociologie clinique* (Mercier et Rhéaume, 2007).

24 Les travaux majeurs ont été publiés dans la collection *Sociologie clinique*.

25 Site web : www.sociologieclinique-iisc.com

se de sociologie en 2004.

Comme son nom l'indique, la sociologie clinique appelle l'ouverture à la dimension humaine des rapports sociaux, dans leurs portées subjectives, affectives, psychiques et existentielles. Elle a pour ambitieux projet de comprendre les relations entre «*l'être de l'homme et l'être de la société*» et se situe dans leur intersection. Elle s'intéresse donc aux processus socio-psychiques qui régissent la société, tout en privilégiant la primauté du social sur le psychique et des rapports sociaux sur l'individu, étant donné que le social préexiste aux individus, ce qui constitue le fondement de la science sociale.

Les sociologues cliniciens considèrent que l'appréhension des phénomènes sociaux ne peut être complète que si on y intègre la manière dont les acteurs sociaux vivent, assimilent, se représentent et reproduisent ces phénomènes.

La sociologie clinique dépasse ainsi l'effort de saisir le *sens* des conduites humaines pour atteindre leur «vécu», de l'intérieur, dans une relation intersubjective chercheur-acteurs basée sur la réciprocité intuitive et débouchant sur la production d'un savoir commun. D'où, la primauté du sujet sur l'objet, faisant appel à la «subjectivation» qui ne peut s'opérer que --«dans et par une transmutation affective d'une certaine nature»²⁶.

La sociologie clinique se veut donc aussi une pratique «subjectivante», basée sur l'empathie du chercheur et l'épanchement de l'acteur, sur un rapport sujet-sujets et sur la maîtrise du contre-transfert. Elle est, par conséquent, à vocation interventionniste et à prétention thérapeutique.

6.2.2 Le système socio-mental

La *Qualité totale* appliquée à l'enseignement supérieur tient-elle suffisamment compte des dynamiques relationnelles particulières institution-étudiants / étudiants-étudiants et «comprend»-elle les affects qui régissent ces dynamiques? Dans la négative, ne le devrait-elle pas puisqu'elle se dit justement «totale»? Et si son système d'implantation ne prévoit pas la

26 Pierre Roche, dans le chapitre «La subjectivation» de l'ouvrage «La sociologie clinique». L'auteur identifie aussi la subjectivation au «déplacement subjectif» qu'il définit comme «le processus par lequel un individu (ou un groupe ou encore une classe) parvient parfois à occuper d'autres places que celles qui lui ont été socialement, institutionnellement, assignées».

mise en place d'un dispositif psychosociologique particulier, susceptible d'aplanir le chemin à l'avènement du «sujet», l'étudiant en l'occurrence, dans son sens et sa vocation authentiques, à l'avènement de l'Esprit Qualité à l'université, pourquoi ne pas s'inspirer d'un système qui viendrait encadrer, accompagner ou renforcer le Système Qualité, tel que le «Système socio-mental»? Selon Max Pagès, *«l'expression système socio-mental postule qu'il existe une articulation, un lien de renforcement mutuel, entre le système politique de l'organisation, les modalités d'exercice du pouvoir et de l'autorité, et un système psychologique qui régit les investissements inconscients de l'organisation et de ses parties par ses membres. C'est l'hypothèse d'une double détermination réciproque, sociale et psychologique, du dehors et du dedans, du pouvoir de l'organisation»* (Max Pagès, *La violence politique*, éd. érès, p.17).

Cette notion est dérivée de celle de «système socio-technique» d'Éric Trist qui, dans un article consacré aux mines de charbon anglaises, avait remarqué l'existence d'une «*organisation sociale [informelle] embryonnaire du travail ouvrier*». Pagès s'est surtout inspiré des idées du psychanalyste anglais Elliott Jakes qui a emprunté les idées du psychiatre-psychanalyste Wilfred Bion sur les troubles de pensée de la première enfance pour les transposer aux organisations. Jakes pose l'hypothèse selon laquelle «*les organisations fonctionnent comme des systèmes de défense contre les anxiétés archaïques de la première enfance*²⁷», ce qui n'est pas sans rappeler, grosso modo, l'angoisse protestante de la prédestination qui sous-tend l'essor du capitalisme, selon Weber.

Cette théorie pourrait servir, par transposition, de piste interprétative de la violence à l'USJ où des systèmes de défense (ou stratégies de résistance) sont organisés de la part de diverses factions étudiantes face aux changements institutionnels introduits par le Système Qualité qui, de plus, est importé d'Occident, donc porteur de codes symboliques, culturels et politiques non immédiatement compatibles avec ceux d'une catégorie d'étudiants alliés à des partis radicaux anti-américains, tels que le Hezbollah, et ce surtout en cette conjoncture conflictuelle. En fait, nous assistons à un télescopage des tensions culturelles globales en œuvre dans la société libanaise et des normes culturelles incorporées dans le Système de *Qualité totale*. L'installation de systèmes défensifs entre factions étudiantes situées dans des camps

27 Et de poursuivre : «(...) la vie collective au sein de l'organisation réactiverait des angoisses archaïques d'abandon et de destruction, ainsi que les systèmes de défense qui les concernent : dépendance, fuite, agression, formation de cliques... Ces systèmes de défense s'organiseraient eux-mêmes collectivement en prenant pour objet l'organisation ou l'une de ses parties, ses chefs, ses politiques, son idéologie...»

politiques et/ou confessionnels adverses ou rivaux d'une part et de systèmes défensifs entre des factions étudiantes et l'institution de l'autre a interféré dans le processus d'implantation du Système Qualité. Le facteur identitaire, qui sera repris plus loin, occupe une place stratégique dans les rapports conflictuels entre les publics susmentionnés. Un indice récent, et non des moindres, s'est révélé à la suite des échauffourées du 24 février et du 7 mars 2009 dans le campus de la rue Huvelin et qui ont donné lieu à une mise en garde musclée du recteur de l'université, en prélude à son discours de la fête patronale de l'USJ²⁸. Il y est dit que *«L'Université Saint-Joseph, par sa vocation même, a toujours voulu accueillir des étudiants de toutes confessions, de toutes communautés, de tous engagements politiques. C'est cela une université d'inspiration chrétienne (...)»* Ce rappel de la vocation «chrétienne» de l'institution, qui accueille des étudiants de toutes «confessions» et de toutes «communautés» jette un surplus d'éclairage sur le facteur identitaire et explique, entre autres, les réactions défensives à caractère agressif d'une catégorie d'étudiants idéologiquement rattachés aux formations chiïtes des partis Hezbollah et Amal, et qui se sentent, au niveau conscient ou inconscient, menacés non seulement dans leur identité politique, mais également religieuse, du moins symboliquement, au sein d'une institution à laquelle ils ne s'identifient pas religieusement, qui leur est donc étrangère et face à laquelle ils se sentent étrangers. Il convient toutefois de préciser que le facteur politique, selon que la position des protagonistes non chrétiens soit conciliante ou radicale, compatible ou incompatible avec les orientations de l'institution chrétienne, peut influencer sur leur sentiment d'appartenance à celle-ci.

On remarquera que le bouclier défensif est aussi levé du côté de la direction, le rectorat en l'occurrence, qui perçoit l'état psychologique collectif d'une faction d'étudiants comme une grave menace à la sécurité, l'identité et l'intégrité de l'institution et qui lui oppose une contre-menace d'ordre disciplinaire, provenant, elle aussi, d'un état psychologique institutionnel.

28 Articles de presse et prélude au discours du recteur en Annexe III

6.2.3 Le système socio-mental universitaire

La notion de système socio-mental, telle que définie ci-haut, peut s'appliquer à toute organisation, y compris une institution d'enseignement, et servir de guide de recherche et d'intervention susceptible d'opérer un changement ou d'apporter un «remède» à l'organisme social, si celui-ci souffre d'un rapport conflictuel entre «sa réalité psychique et sa réalité sociale». On s'inspirera de l'étude de cas de Pagès dans un milieu hospitalier pour tenter une réadaptation de la même technique au milieu universitaire. Un travail de consultation approfondie dans un hôpital l'amena à découvrir, chez les soignants, des systèmes de défense «contre la souffrance au travail», une dépendance envers certains détenteurs de l'autorité et la formation de clans qui empoisonnaient les rapports entre collègues. Il s'avérait qu'un système rigide de commandement, dans la structure hiérarchique, était associé à cette perturbation psychologique. Ce face à face entre le fonctionnement psychologique du personnel soignant et l'autorité représentée par la direction a incité le chercheur à proposer aux deux parties une nouvelle instance appelée *Groupe d'étude et de proposition* (GEP) qui avait pour mission d'étudier le mode d'exercice de l'autorité et de transmission des consignes et des ordres, tout en collectant des informations sur le «vécu du travail» dans l'ensemble de l'organisation, pour ensuite soumettre ses propositions et recommandations. De cet exercice qui se voulait à l'origine purement théorique, il en est ressorti des décripations et des améliorations pratiques. En effet, l'instance dirigeante de l'établissement hospitalier a révélé des changements patents dans la forme et le fond du langage injonctif, tandis qu'on observait au niveau du personnel la formation d'un travail collectif en rupture avec l'individualisme ou le «clanisme» qui prévalaient.

L'usage de la même approche dans le cas de l'USJ, par exemple, pourrait produire quelque effet bénéfique, bien que la dynamique relationnelle soit particulière. Mais le schéma de confrontation, si l'on peut dire, qui place une formation psychique collective en interaction avec une structure organisationnelle s'y retrouve, ainsi que l'objet ou l'objectif de l'intervention sociologique qui serait **la diminution, voire la résorption de la violence (verbale, comportementale, physique...) sur les campus de l'université**. La constitution d'un *Groupe d'étude et de proposition* (GEP), d'une troisième instance intermédiaire, qui

aura pour mission, d'une part d'analyser les structures et les processus administratifs et communicationnels de l'institution, relativement à son rapport aux étudiants, et d'autre part de se placer à l'«écoute psychologique du vécu», en particulier celui des étudiants, pour ensuite apporter ses propositions, pourrait contribuer, comme dans l'exemple du centre hospitalier, à faire modifier les processus décisionnels et communicationnels de la part du rectorat et à rabaisser les tensions générées par l'insécurité affective et identitaire du côté étudiant, à resserrer les rangs étudiants et rapprocher les deux instances en conflit, à savoir une faction d'étudiants et l'autorité institutionnelle représentée par le rectorat.

Cette méthode d'investigation et d'intervention, basée sur l'interconnexion de deux pratiques ordinairement séparées : écoute psychologique et analyse sociologique, sur la mise en rapport des deux réalités, psychique et sociale, des déterminants psychiques et des déterminants sociaux, et sur le passage d'un schéma binaire (étudiants-institution) à un schéma ternaire (étudiants-GEP-institution), est susceptible de créer cet *«espace de représentations communes et de dialogue»* afin que les campus deviennent réellement des lieux de débats, et non de «combats». Cette approche clinique privilégie le «déplacement subjectif» de l'intervenant, lequel se répercute sur les acteurs ou «sujets» en confrontation, dans ce cas entre l'étudiant et l'institution, afin d'inciter chacun à opérer son «déplacement subjectif» vers ce lieu de «co-construction» d'un savoir commun, où l'appréhension par l'un de l'autre (au sens de comprendre) viendra dissoudre les appréhensions mutuelles (au sens de craintes) et faire chuter les barrières, voire les forteresses érigées par l'Angoisse et l'Insécurité, fussent-elles archaïques ou pas. La «subjectivation», dans son acception socio-clinique, va au-delà de la saisie compréhensive du *sens* des conduites humaines et institutionnelles, pour sonder leur *méta-sens*, leur quintessence et leur essence profondes. C'est par cet «amour intellectuel» de l'intervenant, comme disait Bourdieu, qui pourrait (et devrait), par contagion, toucher l'intellect des sujets et les rapports sociaux intersubjectifs, qu'une double transformation positive serait possible : celle du système d'autorité et de pouvoir d'une part, et celle du système psychologique collectif de l'autre.

Bien que le système socio-mental porte essentiellement sur un rapport binaire vertical «autorité-groupe», sa vertu clinique pourrait également agir latéralement et «comprendre» les conflits inter-étudiantins dans un but de rapprochement vers un centre d'écoute et de dialogue qui permettra une expression des peurs, inquiétudes, rancunes, hostilités... jusqu'à leur

démystification, voire exorcisation. Le *Groupe d'étude et de proposition* n'aura pas seulement pour tâche d'écouter le vécu de chaque groupe, mais de le faire écouter par le groupe opposé. Après avoir effectué lui-même cette *conversion empathique du regard* (et de l'ouïe), chère à Bourdieu, le GEP se proposera de faire vivre au groupe, l'espace d'une rencontre, le vécu de l'autre. On devrait logiquement palper les résultats d'une sorte d'«effet miroir» où, par le *déplacement subjectif*, chaque groupe se «verra» dans l'autre et sera donc plus à même, par la suite, de comprendre cet «autre», de s'en méfier moins, de se reconnaître en lui, de le connaître mieux ou de «co-naître» avec lui, construire avec lui un espace commun de dialogue et, pourquoi pas, de principes, de valeurs et de croyances. Mais ce *déplacement latéral* devra s'accompagner d'un *déplacement vertical* dans les deux sens :

- du côté de la direction de l'université qui devra mieux comprendre et connaître les appréhensions et les motivations des étudiants subversifs, mieux *sentir* leur vécu et, par conséquent, réviser ses processus décisionnels et communicationnels et mettre en place des programmes adéquats d'orientation, de conscientisation, de sensibilisation et d'interaction (annonces, conférences-débats, groupes de discussion, etc.).
- du côté des étudiants, qui devront réintérieuriser et réintégrer les principes, les valeurs pédagogiques et la mission de l'université (aidés en cela par l'université même), «comprendre» et partager à leur tour les craintes, les angoisses et les motivations de la direction et «voir» (par cette même *conversion empathique du regard*) dans les mises en garde et les mesures disciplinaires une réaction légitime de défense contre les menaces de déstabilisation et les dangers d'effondrement de l'Édifice sur tous, donc pour la survie de l'institution et de toutes ses composantes vitales, dont les mêmes étudiants subversifs font partie.

Il reviendra évidemment au GEP de faire «comprendre», faire «voir» et faire «vivre» et d'accompagner ce (difficile) *déplacement subjectif* du haut vers le bas et du bas vers le haut.

La démarche sociologique clinique pourrait assurer une meilleure démarche Qualité en aménageant un système socio-mental sain et favorable qui préviendrait les levées de bouclier défensives (conscientes ou inconscientes) face aux changements institutionnels et organisationnels annoncés, susceptibles de menacer l'identité de certaines factions étudiantes, de fragiliser leur sécurité psychologique et par conséquent les faire régresser vers des formes réac-

tionnaires de violence. La démarche clinique sera sollicitée pour, d'abord, paver la voie à la démarche Qualité puis, ensuite, l'accompagner dans ses interactions sociales internes, voire même l'**encadrer**, étant donné la complexité et la sensibilité de l'organisme social dans l'organisation universitaire.

6.3 Sociologie clinique de la violence

Le cycle de la violence dans son aspect révolutionnaire et les phases que celle-ci traverse, telles que décrites par Pagès dans le chapitre II de la «violence politique», permettraient, toutes proportions gardées, une transposition du modèle au contexte universitaire pour une meilleure lecture du phénomène dans ce cadre particulier.

Le «contrat de dépendance» qui lie le souverain à ses sujets, dans le cadre révolutionnaire, et qui traverse les étapes de «soumission», puis de «contestation» et de «revendication», avant la «rupture» suivie de «la Terreur» et enfin l'«intégration», est conclu de la part des sujets dans l'intention de s'assurer une protection contre les angoisses existentielles et de la part de l'Autorité (monarchique) afin d'obtenir la légitimité par le soutien et la reconnaissance populaires. À l'étape contestataire, ce sont les instances secondaires (notables, etc.) qui servent de souffre-douleur et qui sont chargées de transmettre les griefs à l'instance supérieure, laquelle sera finalement visée, après un cumul de revendications insatisfaites et de déceptions. Un parallélisme avec la réalité universitaire nous montrerait un schéma presque semblable, avec toutefois une conversion sémantique du terme «sujet» qui sera pleinement reconnu comme tel dans l'approche sociologique clinique et un investissement positif du pôle intermédiaire qui, plutôt que de servir de souffre-douleur, veillera à sortir et à convertir la douleur.

Aussi bien dans le cadre de référence que dans le cadre universitaire, la rupture est le résultat du sentiment d'insécurité et de déception collectives suite au manque de réponses de l'Autorité aux revendications et aux inquiétudes sociales. Mais contrairement aux instances intermédiaires classiques qui ne transmettent pas le message (ou pas suffisamment et efficacement) et ne jouent pas un rôle conciliatoire, le pôle intermédiaire clinique sera chargé de décoder le message **dans les deux sens** et d'opérer le rapprochement du pôle supérieur, représenté par l'autorité, avec le pôle inférieur, représenté par le peuple.

La «rupture» marque ainsi la résiliation du «contrat inconscient» qui lie le souverain à ses sujets ou le rectorat à ses étudiants, lesquels se retrouvent sans protection «contre les anxiétés de la vie collective», selon l'hypothèse de Pagès²⁹, ou les anxiétés de la vie étudiante, selon la nôtre.

Pour poursuivre dans la logique de la transposition du modèle au contexte universitaire nous poserons comme hypothèse que les phénomènes de violence observés sur certains campus résultent, à la verticale, d'une rupture symbolique de contrat avec l'autorité de l'université qui; par manque ou manquement du pôle intermédiaire, n'a pas su répondre aux angoisses étudiantes et empêcher la formation conséquente de systèmes de défense fondés sur l'agressivité, le regroupement monolithique, etc.

Ces angoisses, dont celle de la séparation d'avec l'université qui prend une orientation institutionnelle autre, importe de nouvelles technologies sociales d'Occident, effectue des changements dans ses structures organisationnelles et ses programmes d'enseignement, suscite chez les étudiants de croyances et de valeurs différentes un sentiment d'insécurité, d'inquiétude, voire de trahison et de rébellion qui se traduit par la constitution de systèmes de défense et de résistance aux changements apportés.

Quant à la rupture «horizontale» qui place des camarades de banc en face à face, chacun dans un camp, elle serait, pour une part, une réplique de la rupture «verticale» dans la mesure où les étudiants du camp opposé sont assimilés à l'orientation politico-culturelle et à l'identité (chrétienne) de l'institution. On dira que l'argument du clivage confessionnel ne

29 Pagès : «Mon hypothèse est plutôt que la personne du souverain et le contrat inconscient qui le lie à ses sujets constituent une protection majeure contre les anxiétés liées à la vie collective».

peut tenir puisque la formation dite du «8 Mars», constituée en grande partie de chiïtes du Hezbollah et d'Amal, comporte également des chrétiens représentant le CPL. Rien n'est évident lorsqu'il s'agit des jeux identitaires qui touchent la question religieuse, comme l'a démontré l'incident du 17 décembre 2009 au campus des sciences médicales³⁰ où l'on a assisté à un ralliement d'une partie des étudiants chrétiens du CPL aux partisans des autres formations chrétiennes rivales contre les étudiants chiïtes du Hezbollah qui avaient planifié et annoncé une conférence à l'occasion de la Achoura ayant pour thème le rapprochement entre le martyr de Hussein et celui du Christ. Un tel parallélisme ayant été perçu offensant par les étudiants chrétiens, des alignements confessionnels ont mis les deux camps, repartagés pour la circonstance, en confrontation.

Pour une autre part, la rupture horizontale est purement exogène, reliée aux positionnements politiques des partis sur la scène locale, dont les étudiants partisans subissent les influences et les directives dans l'enceinte du campus. Vu la subordination des associations et des amicales étudiantes de l'université aux partis politiques et les répercussions directes de l'actualité sur la psyché collective à l'intérieur du campus, il convient de se demander si l'action d'un pôle intermédiaire, d'un GEP (*Groupe d'étude et de proposition*) ou de toute autre instance d'approche clinique ne devrait pas déborder le cadre de l'institution et viser les sources des ondes perturbatrices, à savoir les bureaux politiques des différents partis opérant à l'université, directement ou indirectement, et auxquels les sympathisants et partisans sont rattachés.

Le parallélisme entre l'«idéal-type» révolutionnaire et la réalité universitaire libanaise se poursuit avec l'entrée dans la phase de «la Terreur» qui, à moins de dégradations dépassant tout entendement, ne saurait s'appliquer au contexte universitaire libanais, même si la «terreur» (petit «t») fait sa subreptice tache d'huile sur certains campus, à en juger par les articles de presse³¹.

Par contre, l'étape de «la Régression créatrice», qui est la «face éclairée» de la Révolution, par opposition à sa «face sombre» mentionnée plus haut, est le moment fécond entre la

30 Voir en annexe III l'article de presse : «Tensions sur le campus des sciences médicales à l'US».

31 Voir Annexe III, article du 7/3/2009 : «(...) Certains étudiants de l'université dénoncent sous le couvert de l'anonymat l'inquiétude et la peur qui règnent au campus, affirmant que les étudiants du mouvement Amal et du Hezbollah menacent ceux qui pourraient les dénoncer devant le conseil de discipline de l'université».

rupture d'un contrat social et la naissance d'un nouveau. C'est dans cet intervalle que s'expriment et se débattent les idées, que les visions et les aspirations se déploient et qu'une remise virtuelle en question du système socio-mental obsolète s'effectue par un travail de «*refondation collective et créative du contrat social*».

Pour re-transposer au cadre universitaire dans les proportions réelles, la situation qui prévaut actuellement, malgré ses dangereux dérapages, pourrait être propice à l'expression créatrice, pourvu qu'un pôle expert (et expérimenté) serve d'intermédiaire pour favoriser l'expression des revendications et des idées, des angoisses et des inquiétudes, puis les écouter «par-dedans», par «*la conversion empathique de [l'ouïe]*», les traiter par la «subjectivation», jusqu'à sonder l'inconscient de la vie étudiante et ses rapports avec l'institution, et ce grâce à l'approche clinique définie plus haut.

Il convient de noter que l'ambition de ce travail se limite à éclairer et à montrer la voie théorique qui mène à la réalisation d'une *Qualité* vraiment *totale* dans l'enseignement supérieur, à l'implantation de l'*Esprit Qualité*, qui est le volet humain ou «spirituel» du dispositif. La *manière* de s'y prendre, la technique, formerait l'ambition d'un travail ultérieur.

Il serait intéressant de noter que «la Guerre révolutionnaire», qui voit la Terreur se transporter à l'extérieur, dans un même esprit radical et manichéen, après avoir stabilisé son espace intérieur par la dictature, voit son processus s'inverser dans le cas de la violence à l'université, laquelle est transportée de l'extérieur vers les campus après que les «révolutionnaires» eurent assis leur hégémonie dans leur propre milieu qui devient le foyer de prolifération et d'acheminement de la terreur dans ses divers aspects allant de l'intimidation à l'intimation à la violence.

«L'intégration», qui annonce la fin, du moins épisodique, du processus révolutionnaire, laquelle ne peut se produire que de guerre lasse ou suite à un désastre militaire, se caractérise par une intégration des acquis de la Révolution, jointe à des compromis et donnant lieu à un rééquilibrage des rapports sociaux, à un renouvellement révisé du contrat social qui comportera des éléments de la tradition et de la révolution pour ainsi s'accommoder de la double logique contradictoire susceptible de rassurer et stabiliser la psyché collective: la logique conservatrice et la logique progressiste.

Dans la même optique théorique, peut-être est-ce le **changement radical** (et précipité)

annoncé par la démarche Qualité, avec ses développements académiques et technologiques, inconsciemment perçu par certains étudiants comme menaçant leur identité et leur appartenance, qui expliquerait la formation par eux d'un système de défense offensif (et offensant) et l'élaboration d'un sentiment de révolte inconsciente contre un établissement d'enseignement qui renouvelle le contrat social institutionnel sans leur participation et leur signature. Peut-être qu'un contrat comportant à la fois des éléments de la tradition et de la révolution académique et technologique, donc joignant les deux logiques duelles, conservatrice et progressiste, serait-il plus à même d'apaiser les angoisses et les inquiétudes et de rassurer certains quant à leur identité sociale et culturelle. Peut-être faudrait-il considérer l'étudiant comme un acteur à part entière dans le processus de changement et l'inviter à plus de participation. On aboutirait ainsi, par ce compromis et cette participation de tous et de toutes, à une période faste de la vie universitaire, qui marque la dernière étape du processus révolutionnaire, une période où *«de nouveaux équilibres psychiques et sociaux s'établissent sur des compromis provisoires entre le désir de changement et le désir de stabilité»* (dixit Pagès).

6.4 Sur la neutralité axiologique

Concernant la «neutralité axiologique», il convient de noter qu'à partir du moment où la sociologie devient «clinique», elle se transforme en une discipline d'intervention qui oblige une révision conceptuelle de ce principe, sans nullement le remettre en question. Il incombera au sociologue clinicien de savoir et de pouvoir faire la part des choses en opérant, au moyen de la technique de «subjectivation», une «empathie» sans toucher à la «sympathie», vu la subtilité des frontières entre les deux facultés. Quant à sa position morale vis-à-vis des phénomènes sociaux et psychosociaux, il est nécessairement appelé, à l'instar du professionnel de la santé (physique et psychique) qui s'appuie sur une science en bonne et due forme, à faire la distinction entre un «corps sain» et un «corps malade», ce qui est «bien» et ce qui est «mal», sans toutefois porter de jugement de valeur. La violence, la délinquance, la toxicomanie et toutes autres déviances, ne peuvent pas être saisies comme des «choses» neutres, mais comme des «phénomènes» animés par des «sujets», dont les causes sont problématiques et les effets déstabilisants pour l'ordre social. Ces phénomènes subjectifs requièrent donc une approche dont les moyens sont analytiques et la finalité «thérapeutique», même si ce dernier

terme pourrait faire sursauter les «physiciens» de la chose sociale, les tenants d'un comtisme ou durkheimisme pur et dur. Le subjectivisme duquel se réclame le sociologue clinicien, qui vient en prolongement de celui de Weber, perçoit et conçoit la société ou l'institution non comme une mécanique, une machine, mais un **corps vivant**, à la fois organique et psychique, lequel réclame donc une approche conceptuellement et techniquement différente, à laquelle s'ajoute une forme d'action sociale utilitaire. Sans nécessairement verser dans la pluridisciplinarité et risquer de s'y noyer, la sociologie peut emprunter aux autres disciplines les éléments pertinents pour sa recherche et les intégrer à son approche. C'est ce que Pagès appelle «la complexité».

La sociologie ne peut plus rester cloîtrée dans son propre champ unitaire, mais elle se doit d'interagir avec les autres disciplines, de s'enrichir d'elles et de les enrichir pour à la fois exploiter le champ de sa recherche et libérer l'imagination du chercheur³². Elle ne peut non plus rester cantonnée dans l'amoralité, la neutralité absolue ou la non-ingérence, mais devrait plutôt s'employer, tout comme la psychologie ou d'autres sciences sociales, à mettre la main à la pâte, sociale en l'occurrence.

32 «Plusieurs champs disciplinaires théorico-pratiques qui s'excluaient ou s'ignoraient sont placés en quelque sorte les uns et les autres en état de «bottaison», s'influençant mutuellement, tout en gardant leur spécificité. L'imagination du chercheur peut s'insérer dans cet espace et il se crée un tissu interstitiel entre les champs» (Pagès)

CONCLUSION

La question de savoir comment les acteurs universitaires ont cherché à implanter les normes de Qualité totale dans le domaine de l'enseignement supérieur trouve sa réponse détaillée dans le chapitre II avec l'exemple de l'Université américaine de Beyrouth qui a été à la fois motivée par un esprit de redressement d'après-guerre et de perfectionnement, en plus de vouloir se démarquer des «nouveaux-venus» à la qualité et légitimité douteuses, aidée en cela par le programme d'une commission des universités américaines auxquelles elle est organiquement et culturellement affiliée, la *Middle States Commission on Higher Education* (MSCHE).

Quant au degré d'applicabilité de la norme ISO 9001 :2000 en éducation dans le secteur de l'enseignement supérieur, il ressort de l'analyse dans l'introduction et le 1^{er} chapitre que cette norme, en plus de ne pas être spécialement conçue pour l'enseignement supérieur, ne tient pas compte de la particularité de la structure universitaire qui possède des dynamiques et des logiques sociales différentes de celles des entreprises commerciales ou industrielles, à savoir la variation dans les rôles et les statuts des différents acteurs universitaires, par rapport à ceux des acteurs corporatifs, l'étudiant étant, par exemple, à la fois client et collaborateur participant à la vie universitaire.

Après une description minutieuse des étapes et du processus d'implantation du programme de la MSCHE à l'UAB au chapitre III, suivie d'une description d'autres programmes de *Qualité totale* à l'Université Saint-Joseph et l'Université libano-américaine au chapitre IV, l'observation et l'analyse sociologique au chapitre V démontrent les limites du concept de la *Qualité totale* qui n'a pas su résoudre ou même gérer les résistances aux changements institutionnels apportés par elle, ni transmettre les codes et les valeurs démocratiques et civiques de son «Esprit» par le biais de standards conçus à cet effet, et ce à cause du manque d'appréhension systématique de la complexité des rapports sociaux au sein de l'institution, absente du programme conventionnel des référentiels de la *Qualité totale*. D'où, l'éloignement *a minima* de l'Esprit qualité de la vie universitaire et l'intrusion *a maxima* des

tensions et de la violence politique au cœur de l'institution, comme en témoignent les troubles dont certaines universités libanaises ont été le théâtre.

Afin de faire reculer les limites de la *Qualité totale* à l'université et de pouvoir implanter son «Esprit», le chapitre VI propose d'encadrer la démarche Qualité par la démarche sociologique «clinique», à même d'appréhender l'interconnexion des deux réalités, psychique et sociale, d'analyser le «système socio-mental» de l'institution, en vue de l'assainir par l'écoute psychologique du «vécu» des acteurs d'une part et l'analyse sociologique des processus communicationnels et décisionnels, de l'autre. De cette double approche découleraient, par l'action d'un «pôle intermédiaire», une double transformation, de l'état psychique collectif et du pouvoir décisionnel, et un «déplacement intersubjectif», latéral et vertical, vers un espace de représentations communes et de dialogue, et ce par la technique de «subjectivation» des rapports sociaux, propre à la sociologie clinique.

7.1 La démarche analytique

La trame analytique s'étend à partir de l'introduction jusqu'à la conclusion qui comprend des réflexions personnelles (partagées par les responsables interviewés de l'UAB) sur la politique et la stratégie d'éducation dans l'enseignement supérieur au Liban. Les «plages» analytiques, reliées ensemble par un même «fil problématique conducteur», sont notamment localisées dans les sections suivantes :

7.1.1 À la conclusion du premier chapitre qui fait état de défauts d'adaptation de l'ISO 9001 :2000 en éducation, calqué sur le modèle corporatif de l'ISO 9001 :2000 régulier, à la réalité universitaire, et ce en raison des variations dans les notions de rôle et de statut des acteurs ainsi que des différences d'ordre structurel, fonctionnel et relationnel, mettant en place des dynamiques sociales particulières aux universités. D'où, la nécessité d'un référentiel conçu et adapté à l'«entreprise» universitaire.

7.1.2 Les motifs du projet d'accréditation de l'université américaine de Beyrouth (UAB), sur base du référentiel d'une fédération d'universités américaines (MSCHE) auxquelles elle est organiquement rattachée, sont largement exposés au début du chapitre II et se résument à la recherche de la légitimité et de la compétitivité d'une part, au regard de la quanti-

té d'institutions «commerciales» issues durant et après la guerre civile, et à la quête intrinsèque d'Excellence par la conformité à des standards d'enseignement de Qualité.

7.1.3 La deuxième section du chapitre II fait référence à un décret de la loi libanaise (du 7 octobre 1996) qui définit les critères d'établissement des institutions d'enseignement supérieur, décret qui pose les conditions d'obtention d'un permis d'établissement dans l'enseignement supérieur et jette les balises «dégales» vers la *Qualité totale* universitaire. La mention de ce décret vient à l'appui de la dénonciation d'un système de corruption et de favoritisme dans le secteur de l'éducation au Liban (entre autres secteurs), lequel se traduit par l'émergence, dans les deux dernières décennies, de dizaines d'établissements ou «boutiques» ne répondant pas aux normes dudit décret et contribuant à faire chuter drastiquement le niveau éducatif libanais.

7.1.4 Après une analyse comparative entre le système ISO et celui de la MSCHE, démontrant toutefois plus de rigueur systématique de la norme ISO, bien que la norme de la MSCHE soit plus adaptée à l'organisation universitaire, les motifs du choix du standard IX (services de soutien aux étudiants), comme objet de dissection détaillée, sont exposés au chapitre III et portent essentiellement sur le rapport de ce standard avec la qualité de vie universitaire, partant, avec la *Qualité totale*. Ceci outre l'avantage compétitif qu'il confère à l'institution, mettant ainsi en branle les mécanismes sociologiques de communication interne et externe, destinés à faire valoir les services aux étudiants dans le but, d'une part, d'augmenter à l'interne le confort et de favoriser les conditions d'études et d'autre part, d'augmenter à l'externe l'attrait du public envers une institution d'enseignement supérieur de Qualité. C'est l'argument de l'avantage compétitif qui est évoqué ailleurs pour encourager une institution francophone comme l'USJ à souscrire à une Démarche Qualité **systématique** portant, entre autres, sur le développement des services aux étudiants, et ce à l'instar de l'UAB.

7.1.5 Éprouvant le même besoin de légitimité, de dépassement et de perfectionnement, deux universités se mettent à l'heure de la Qualité et s'engagent, l'une dans un processus autonome, sanctionné par une agence européenne (l'AÉRES), l'autre dans un processus semblable à celui l'UAB, mais guidée par une autre norme (la NEASC). Il ressort du rapprochement *a priori*, effectué au chapitre IV, entre la démarche Qualité de l'UAB et celle de l'USJ que cette dernière souffre d'un manque de référentiel aux standards bien définis et détaillés, ce qui

se répercute sur la rigueur et la méthode de la démarche. Quant à la démarche de l'ULA, parce qu'elle s'appuie sur un référentiel systématique sa rigueur est sauve, avec un léger avantage pour cette dernière puisque son rapport final d'autoévaluation est précédé d'un rapport «provisoire» (*provisional institutional self-study*) obligeant l'institution à corriger ses non-conformités avant l'inspection officielle sur base du document final.

7.1.6 Le chapitre V se veut une initiation à une sociologie de la *Qualité totale* dans l'enseignement supérieur et engage une réflexion sur la transmission des codes symboliques et culturels par le biais du Système Qualité, lequel révèle sa partie essentielle pour une implantation efficace et opérante : l'*Esprit Qualité*, qui devra emprunter les canaux communicationnels appropriés pour diffuser ses *valeurs* institutionnelles et civiques.

D'où la nécessité de plancher sur le sixième standard de la MSCHE qui comporte les ingrédients voulus pour la propagation de l'*Esprit Qualité* et la transmission de ses *valeurs*. Mais l'implantation d'un Système et des valeurs qu'il véhicule conduisant à des changements, parfois majeurs, au sein de l'institution, des résistances aux changements sont observées, dont les causes directes se rapportent aux contraintes de réadaptation professionnelles et académiques et les causes profondes à un «ébranlement» du système psychologique collectif, comme on le verra au chapitre suivant. Des typologies de changements et de résistances aux changements sont dégagées à la fin du chapitre V, avec une insistance sur un type de résistance culturelle (positive), particulièrement prônée et menée par l'ex-recteur de l'USJ durant la période de l'occupation syrienne et des tentatives occultes d'annexion de la spécificité culturelle libanaise.

7.1.7 La *Qualité totale* révélant ses limites quant à l'implantation de son *Esprit* et la gestion des résistances aux changements qu'elle suscite, celle-ci ne tenant pas compte des rapports sociaux internes et des équilibres entre les deux réalités, sociale et psychique, le recours à l'approche sociologique «clinique» est proposé dans le chapitre VI pour, d'une part, comprendre et expliquer ces résistances pouvant dégénérer en des formes de violence (verbale, comportementale, physique...) au sein de l'institution et, d'autre part, apporter le «remède» par les techniques de subjectivation des rapports sociaux, après avoir délimité le cadre socio-mental propre à l'institution, lequel place le système de pouvoir et de décision et le système psychologique dans une boucle d'influences réciproques. La démarche sociologique clinique, destinée à soutenir la démarche Qualité, pourrait la précéder ou l'encadrer en préparant mieux

le terrain d'implantation par l'intervention d'un «pôle intermédiaire» qui aura pour mission d'appréhender, par l'écoute empathique et l'analyse empirique, les états psychiques collectifs, la nature des rapports horizontaux inter-étudiantins et des rapports verticaux avec la structure organisationnelle et d'effectuer le rapprochement intersubjectif entre les divers acteurs sociaux ou «sujets» vers un espace consensuel de représentations communes et de dialogue.

7.1.8 Après le constat qu'il n'existe pas, au sens strict, une politique et une stratégie éducative au Liban, mais des articles de loi pour la plupart inappliqués ou inapplicables dans un système politique qui repose grandement sur le clientélisme et le favoritisme, le travail s'achève sur des considérations et des suggestions personnelles ayant trait à la nécessité, pour les universités francophones du Moyen-Orient, de créer leur propre organisme d'accréditation et leur propre norme si le système éducatif européen n'en prévoit pas d'aussi systématique et exhaustif que celui de la MSCHE et la NEASC. Cette recommandation se fait d'autant plus urgente que le français universitaire est en sérieux recul devant l'avancée anglophone. Un référentiel et un système d'accréditation francophones inspirés du modèle américain et réadaptés à la spécificité universitaire moyen-orientale, qui tiendraient compte des valeurs particulières et de la situation sociopolitique du pays où ils s'exercent, qui comporteraient les «compromis» nécessaires pour se faire implanter sans grande «résistance», constitueraient un avantage concurrentiel certain pour la francophonie universitaire du Liban et du Moyen-Orient.

7.2 La démarche descriptive

Après l'introduction qui tient lieu d'avant-propos synthétique, il convenait d'abord, dans le premier chapitre, de définir la *Qualité totale*, de résumer son parcours historique, de faire référence à la théorie de l'un de ses principaux précurseurs, d'exposer brièvement le lexique du concept, de présenter ses composantes et ses principaux outils d'application, à savoir l'ISO, et plus spécialement l'ISO en éducation et le référentiel de la MSCHE composé de 14 standards définis dans le détail, un par un, et exposés sous forme de tableau.

Au chapitre suivant, les «motifs de l'accréditation» sont exposés, sur base d'entrevues effectuées avec les responsables concernés³³ et de documents fournis durant celles-ci, suivis

33 Entrevues effectuées avec le principal Chargé du projet d'accréditation et le directeur de la Qualité du service et du Perfectionnement.

d'observations et de considérations analytiques personnelles sur la «situation universitaire au Liban», notamment en ce qui a trait à la nécessité d'autocontrôle des universités et au maintien de la non-ingérence de l'État afin de prévenir tout risque de politisation. Après une description détaillée du décret ministériel du 7 octobre 1996, la position personnelle se poursuit en ce qui concerne l'inapplication dudit décret, appuyée en cela par des **faits**, tels que la prolifération effective d'établissements d'enseignement supérieurs non conformes aux spécifications stipulées dans le document légal³⁴, et ce à la faveur d'une politique pour le moins suspecte, provenant du Ministère de l'époque, lequel mettait à profit la conjoncture politique pour «distribuer» des permis d'établissement à qui mieux mieux.

Le troisième chapitre, qui est consacré à l'implantation du projet d'accréditation, décrit le processus d'implantation, dans le menu détail, étape par étape, pour ensuite exposer les standards de la MSCHE (sous forme de tableau) tels que repris par l'UAB pour les besoins de son plan d'autoévaluation (*self-study design*). Le standard IX, consacré aux services de soutien aux étudiants, a été ensuite choisi parmi les quatorze en raison de son lien avec la problématique, et notamment afin d'évaluer son impact sur la vie étudiante et par conséquent sur l'Esprit Qualité. Après avoir détaillé la méthode d'action du Comité en charge de l'enquête et exposé les jalons qui ont orienté sa recherche sous forme de questionnements, un compte-rendu minutieux de «l'état des lieux» de tous les services et de leur appréciation par les étudiants est présenté sur base du rapport final de l'institution³⁵, avec mise en tableau des données statistiques rapportées en vrac dans le document officiel. Les principales recommandations du Comité pour les services comportant des insuffisances ou des lacunes sont aussi sommairement rapportées. Le chapitre IV fait état d'autres programmes de *Qualité totale* appliqués par des universités concurrentes en quête elles aussi de légitimité et d'excellence, telles que l'USJ (francophone) et l'ULA (anglophone) et décrit les projets d'implantation respectifs : pour la première, un programme d'auto-évaluation, établi par l'université selon un plan baptisé «USJ 2007», suivi par un audit d'évaluation externe conduit par un organisme européen (AÉRES) et pour la seconde, un référentiel systématique, la NEASC, similaire à celui de la MSCHE. Notre intérêt pour la part «morale» du Système Qualité ou son «Esprit», son capital de valeurs dans

³⁴ Il est indiqué à la fin du chapitre V, dans la section «les résistances culturelles», et selon les données statistiques fournies par l'ex-recteur de l'USJ, qu'entre 1984 et 2000, une quarantaine d'établissements d'enseignement supérieur voient le jour sans rencontrer les critères stipulés par la loi.

³⁵ L'autoformation institutionnelle (*self study design*).

l'institution qui se fait accréditer, nous a incité à aborder et décrire, au chapitre V, la situation du sixième standard, appelé «Intégrité», d'autant plus que celui-ci sert de complément au standard IX puisqu'il concerne le bien-être étudiant.

7.3 Réflexions sur la politique et la stratégie d'éducation dans l'enseignement supérieur au Liban.

Au Liban, il n'existe pas une véritable politique d'éducation émanant de l'instance gouvernementale. Il n'existe qu'une législation³⁶ sur les conditions et les critères préalables à la création d'une institution privée dans l'enseignement supérieur, avec un aspect « fonctionnel » portant sur l'obligation pour l'établissement de respecter les mœurs et l'environnement, de s'abstenir de toute allégeance ou activité politique et de se soumettre au contrôle du *Ministère de l'éducation et de l'Enseignement supérieur* relativement à l'application des dispositions de la loi. La législation ne confère pas à l'État un droit de regard plus poussé, ni un droit d'intervention dans la gestion de l'institution ou dans ses programmes d'enseignement, tant que l'institution est en règle sur le plan fiscal et en conformité avec le descriptif des programmes et des diplômes initialement soumis.

D'ailleurs – et entre autres au Liban – une politique d'éducation émanant de l'État n'est pas souhaitée par les acteurs de l'enseignement supérieur, tant que le mot « politique » est à très forte connotation politique et tant que la partisanerie est dépourvue d'éthique, même lorsqu'elle accède aux plus hauts échelons. Comme une politique publique d'éducation ne peut s'établir ou s'appliquer au Liban sans être politisée ou «confessionnalisée», compte tenu des antinomies communautaires, voire « sectaires » et des tensions partisans, outre les polarisations identitaires extraterritoriales, une sorte de politique privée, idéalement fédérée – dont l'UAB a posé les fondements – devrait se mettre en place si l'on veut protéger l'enseignement supérieur du «virus politique».

Dès lors, le recours à une autorégulation peut devenir une voie pour réduire l'intervention de l'État dans l'enseignement universitaire. Dans une telle situation, un système d'accréditation conçu par une association locale d'universités privées, reliées ou non à une commission extérieure, selon le modèle américain de la MSCHE auquel l'UAB a adhéré

ré, serait l'unique garant d'une politique Qualité efficace et réussie. Bien entendu, une institution privée pourrait concevoir et implanter ses propres standards, ou appliquer des standards établis sans évaluation indépendante, mais cette démarche ne revêtirait pas le caractère "officiel" propre à tout système de certification et ne lui conférerait pas la même légitimité, un système d'accréditation devant se doter d'une **superstructure de contrôle et d'évaluation** et servir de **référentiel** afin d'assurer la *Qualité totale* et de conférer à l'institution la crédibilité voulue pour son développement et son rayonnement.

Outre les nombreux avantages dont bénéficient les institutions d'enseignement supérieur engagées dans la politique Qualité, notamment sur le double plan fonctionnel et académique, il est un avantage – tout stratégique – qui porte sur l'augmentation de la visibilité de l'institution ainsi que de la culture qu'elle promeut et, par conséquent, l'augmentation de la «clientèle étudiante». En effet, déjà désavantagées par la suprématie de la langue anglaise, devenue la langue première des sciences, des technologies et des affaires de par le monde, les universités francophones du Liban accusent un sérieux retard par rapport à leur grande rivale anglophone, l'université américaine de Beyrouth, en raison, entre autres facteurs, de l'absence de politique Qualité systématique, même si l'USJ s'est dernièrement activée à réduire l'écart. En plus d'optimiser sa qualité fonctionnelle et académique grâce à l'implantation d'un système Qualité, l'UAB tire un avantage supplémentaire et spécifique par **ses nombreux services aux étudiants**, qui relèvent de ce même système, et qui donnent à l'institution anglophone une longueur d'avance en créant une animation de la vie étudiante qu'on ne trouve pas dans les établissements francophones libanais, ce qui contribue à augmenter l'affluence des étudiants vers une université anglophone telle que l'UAB, aux dépens d'une université francophone telle que l'USJ. Faute de posséder l'**avantage concurrentiel** de la *Qualité totale* dans l'enseignement supérieur – et notamment la qualité des services aux étudiants – à laquelle l'UAB a adhéré, certains départements des universités francophones ont de la difficulté à assurer le nombre minimal requis d'étudiants pour démarrer ou se maintenir. D'où, la nécessité d'un **renouveau qualitatif** susceptible de redonner vie à l'université francophone, partant au français universitaire au Liban. Mais la tâche est d'autant plus ardue que le système éducatif européen, duquel est issu le système universitaire francophone libanais,

n'a pas de politique Qualité **systématique**, du moins pas selon le modèle américain. Il incombera donc aux États francophones de l'Europe de se mettre au même diapason éducatif que les États-Unis et tâcher de renforcer cette monnaie linguistique et culturelle qu'est le français, à l'instar de l'euro, et ce en établissant **un système d'accréditation propre à eux**. Le Québec, ce cheval de Troie francophone sur le continent américain, pourrait également participer à ce projet et apporter son énorme soutien, comme il le fait déjà, au vu des partenariats établis entre certaines de ses universités et les universités du Liban et d'autres pays francophones.

Dans l'attente d'une prise de conscience – suivie d'une prise de décision – de la part des universités francophones libanaises, il est regrettable de constater qu'une toute autre stratégie est en ce moment adoptée par ces dernières, laquelle tend à introduire, petit à petit, la langue anglaise dans les programmes d'enseignement, sous le couvert du multiculturalisme, de sorte que certaines facultés d'une université francophone prestigieuse comme l'Université Saint-Esprit, placent l'anglais presque *ex aequo* avec le français dans la langue d'enseignement de certaines facultés...et la contagion touche d'autres établissements, y compris le chef de file des établissements francophones du Liban: l'USJ! En effet, et pour des raisons réalistes de survie, l'USJ cède à la tentation de «diversifier» la langue d'enseignement, pour «répondre aux exigences et aux besoins du marché du travail». Ce glissement se traduit aussi par l'adoption, il y a quelques années, du système anglo-saxon des «crédits», en remplacement du système européen des «unités de valeur», outre les regrettables anglicismes qui viennent désigner certains programmes ou cycles d'enseignement, tels le «Mastère» ou carrément «Master». Mais il est possible d'adopter un système, si celui-ci s'avère plus pratique et efficace, **sans toutefois adopter sa langue**, et ainsi préserver sa spécificité linguistique et culturelle.

Le *Conseil stratégique de l'USJ*, qui s'est tenu tout récemment à Paris, a justement soulevé la question des langues d'enseignement ainsi que celle de la *Démarche Qualité* dans laquelle l'université est engagée. Sans avoir pris connaissance de la teneur de cette réunion, et notamment du point critique débattu, qui est celui des langues d'enseignement, on peut soupçonner une stratégie en faveur de l'anglais comme langue d'enseignement de certaines disciplines à l'USJ, sinon la question de la langue d'enseignement n'aurait pas été soulevée. D'ailleurs, ce soupçon est renforcé par un autre sujet abordé, qui est celui des filières de formation dans les études bancaires et des modalités de partenariat avec l'Association des ban-

ques du Liban dont la langue de communication «bancaire» est majoritairement l'anglais.

Quant à la *Démarche Qualité* entreprise par l'USJ et soulevée par son Conseil stratégique, il convient de se demander jusqu'à quel point celle-ci est **systématique**, si elle se rapporte à des standards de référence et à un organisme accréditeur, à l'instar du système Qualité établi par la commission de la MSCHE. En cas de *démarche* sérieuse (espérée), une enquête à ce sujet, dans le cadre d'un travail universitaire ultérieur serait envisageable.

Il fait toutefois plaisir de savoir qu'une prestigieuse institution francophone de l'enseignement supérieur commence à parler de *Démarche Qualité* et par conséquent respirer l'air du temps. Pourvu cependant que le modèle de référence soit standardisé et fondu dans un système d'accréditation issu d'une instance crédible et préférablement en rapport « organique » avec l'USJ. Pourvu aussi que cette stratégie Qualité, touchant, entre autres, les services aux étudiants, conduise à une « coloration » de la vie dans le campus et une dynamique nouvelle qui apportera un surplus de cohésion estudiantine, d'activités sociales, culturelles, artistiques, d'implication humanitaire et qui dissipera les dissensions politico-partisanes au profit des **causes communes** et des revendications légitimes qui feront de la population ou « dé-population » étudiante une **communauté** au vrai sens du terme, solidairement engagée à relever les nombreux défis des temps postmodernes. Pourvu, finalement, que cet engagement de l'USJ en soit un pour la Qualité «totale» et non «partielle» et que celle-ci contribue à illuminer l'institution et à la soustraire au piège de la « mondialisation » en rétablissant ou maintenant le français comme **langue d'enseignement exclusive** d'une université francophone, qui se dispense de l'anglais, comme les universités anglophones se dispensent du français. On ignore encore si le nouveau recteur de l'*Agence universitaire de la francophonie* (AUF) que le *Conseil stratégique de l'USJ* a rencontré dans le cadre de ses contacts à Paris aura une orientation particulière dans ce sens, laquelle conduirait l'Agence en question à initier ou diriger un projet d'accréditation des universités francophones de l'enseignement supérieur privé au Liban...et pourquoi pas au Proche-Orient.

BIBLIOGRAPHIE

- de Gaulejac, Vincent (avec Hanique, Fabienne et Roche, Pierre), 2007. *La Sociologie clinique : enjeux théoriques et méthodologiques*. Collection «Sociologie clinique», Paris : Éditions érès.

Chapitres de référence : *Aux sources de la sociologie clinique* (Vincent de Gaulejac); *De la sociologie compréhensive à la sociologie clinique* (Fabienne Hanique); *La subjectivation* (Pierre Roche); *L'approche clinique dans les dispositifs de recherche-action* (Frédéric Blondel).

- Pagès, Max (avec Jacqueline Barus-Michel, Dan Bar-On, Fethi Ben Slama, Charles Rojzman, Patrick Schmoll, André Sirota et Edgar Morin), 2003. *La violence politique*. Collection «Sociologie clinique», Paris : Éditions érès..

Chapitres de référence: *Naissance de la complexité clinique : le système sociomental* (Max Pagès); *La double nature du phénomène révolutionnaire* (Max Pagès); *La fin de la modernité?* (Patrick Schmoll); *Crise et identité* (Jacqueline Barus-Michel); *Le courage politique, guerre, terrorisme, démocratie* (Max Pagès).

- Middle States Commission on Higher Education. *Characteristics of Excellence in Higher Education: eligibility requirements and standards for accreditation*.

- American University of Beirut (AUB), May 2002. *Institutional self-study design*..

- American University of Beirut (AUB),. January 2004. *Institutional self-study*.

- Portail UAB : <http://www.aub.edu.lb/>

- Portail Institut International de sociologie clinique : <http://www.sociologieclinique-iisc.com>

- ISO 9001:2000 en éducation. Systèmes de Gestion de la Qualité (Quality management systems) – Lignes directrices d'application de la norme.

- Nasr, W. (directeur associé des affaires académiques de l'AUB et Chargé principal du projet d'accréditation). *Système d'accréditation des établissements d'enseignement supérieur aux États-Unis d'Amérique et expérience de l'université américaine de Beyrouth*.

- New England Association of Schools and Colleges (NEASC), *NEASC Standards for Accreditation*.

- Lebanese American University (LAU), 2007. *Institutional self-study*.

- Portail ULA: <http://www.lau.edu.lb/>

- Portail USJ: <http://www.usj.edu.lb/> (rubrique «Assurance qualité»).

- Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AÉRES), section des établissements, mai 2009. *Rapport d'évaluation de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth*.

- Décrets de la loi libanaise du 26 décembre 1961 et du 7 octobre 1996.

- R.P. Abou, Sélim, mars 2003. *Les Résistances de l'université*. Presses USJ.

- Association des industriels, Janvier 1995. *Compte-rendu conférence sur le Total Quality Management (TQM) selon la référence ISO 9000*.

- Revue L'Essentiel du Management, novembre 1997
- Portail Quality & Co.: www.qualityandco.com/
- Leadership Institute Inc. : www.lii.net/deming.html (Who is Dr. Edwards Deming?)
- <http://www.endsoftheearth.com/Deming14Pts.htm>
- Dejours, Christophe, *Causalités psychique et psychosomatique*, chap. *La fatigue d'être soi : revers de l'émancipation ou signe d'aliénation?*

ANNEXE I

QUESTIONNAIRE QUALITÉ UNIVERSITAIRE

Un questionnaire destiné à estimer le taux de pénétration de l'Esprit Qualité dans le corps universitaire suite à l'implantation du Système, est proposé par le modèle ci-dessous qui, afin d'encourager les étudiants à le remplir avec soin, pourrait faire l'objet d'un «concours de la meilleure passation».

I- Saviez-vous que l'Université Américaine de Beyrouth est engagée dans une Démarche Qualité ayant abouti à une certification?

1.1 [] oui

1.2 [] non

II- Si oui, quel est le nom de l'organisme accréditeur?

2. -----

III- Avez-vous noté des progrès au sein de l'université durant les cinq dernières années?

3.1 [] oui

3.2 [] un peu

3.3 [] non

Si oui (ou « un peu »), dans quels secteurs?

3.4 -----

IV- Avez-vous noté des progrès dans la qualité des services fournis aux étudiants?

4.1 [] oui

4.2 [] un peu

4.3 [] non

4.4 Quels services aux étudiants ont, selon vous, besoin d'amélioration?

4.5 Remarques : -----

V- Avez-vous noté des progrès dans la qualité des activités para-universitaires (sportives,

artistiques, culturelles, etc.)

5.1 [] oui

5.2 [] un peu

5.3 [] non

5.4 Quelles activités ont, selon vous, besoin d'amélioration?

5.5 Remarques :

VI- Avez-vous noté un progrès dans la qualité des programmes d'enseignement?

6.1 [] oui

6.2 [] un peu

6.3 [] non

6.4 Quels programmes ont, selon vous, besoin d'amélioration?

6.5 Remarques : -----

VII- Avez-vous noté un progrès dans la qualité de l'enseignement?

7.1 [] oui

7.2 [] un peu

7.3 [] non

7.4 Expliquez -----

VIII- Vous sentez-vous informé(e) par les projets de développement entrepris par l'Université?

8.1 [] oui

8.2 [] un peu

8.3 [] non

IX- Vous sentez-vous impliqué(e) dans les projets de développement entrepris par l'Université?

9.1 [] oui

9.2 [] un peu

9.3 [] non

Remarques : -----

X- Quelle est votre appréciation de ces projets?

10.1 [] positive

10.2 [] neutre

10.3 [] négative

Expliquez : -----

XI- Ces projets de développement et de perfectionnement ont-ils opéré des changements :

11.1 dans votre vie universitaire?

11.2 [] oui

11.3 [] un peu

11.4 [] non

Expliquez : -----

11.5 dans vos relations avec vos camarades?

11.6 [] oui

11.7 [] un peu

11.8 [] non

Expliquez : -----

11.9 dans vos relations avec vos professeur(e)s?

11.10 [] oui

11.11 [] un peu

11.12 [] non

Expliquez : -----

11.13 dans votre vie privée?

11.14 [] oui

11.15 [] un peu

11.16 [] non

Expliquez : -----

11.17 dans votre vie sociale?

11.18 [] oui

11.19 [] un peu

11.20 [] non

Expliquez : -----

11.21 dans votre manière de penser et de sentir?

11.22 [] oui

11.23 [] un peu

11.24 [] non

Expliquez : -----

11.25 dans votre système de valeurs?

11.26 [] oui

11.27 [] un peu

11.28 [] non

Expliquez : -----

XII- Ces projets de développement et de perfectionnement ont-il :

12.1 Modifié vos objectifs initiaux socioprofessionnels?

12.2 [] oui

12.3 [] non

Expliquez : -----

12.4 Encouragé la poursuite de vos études jusqu'à un stade avancé?

12.5 [] oui

12.6 [] un peu

12.7 [] non

Expliquez : -----

12.8 Réveillé en vous l'intérêt de faire carrière dans l'enseignement ou le travail universitaire administratif?

12.9 [] oui

12.10 [] non

Expliquez : -----

12.11 Révélé en vous une vocation ou une ambition jusque-là ignorée?

12.12 [] oui

12.13 [] non

Expliquez : -----

12.14 Modifié vos goûts, vos penchants, vos préférences ?

12.15 [] oui

12.16 [] un peu

12.17 [] non

Expliquez : -----

12.18 Modifié votre rapport-au-monde et vos comportements ?

12.19 [] oui

12.20 [] un peu

12.21 [] non

Expliquez : -----

12.22 Augmenté votre savoir-faire et savoir-être ?

12.23 [] oui

12.24 [] un peu

12.25 [] non

Expliquez : -----

12.26 Diminué vos revendications d'étudiant(e) ?

12.27 [] oui

12.28 [] un peu

12.29 [] non

Expliquez : -----

12.30 Augmenté votre sentiment de sécurité au sein du campus ?

12.31 [] oui

12.32 [] un peu

12.33 [] non

Expliquez : -----

12.34 Augmenté votre sentiment d'appartenance à la communauté étudiante, votre engage-

ment pour la « cause étudiante » ?

12.35 [] oui

12.36 [] un peu

12.37 [] non

Expliquez : -----

ANNEXE II

Faible victoire du 14 Mars à l'AUB, après une journée électorale exemplaire (26 novembre 2008)

L'article de George ACHI

Les étudiants de l'Université américaine de Beyrouth (AUB) peuvent se féliciter d'avoir vécu une campagne électorale et un scrutin plus calmes, et peut-être un peu moins politisés, que celles de leurs camarades dans d'autres universités du Liban. Ces élections ont permis une victoire relative des partisans du 14 Mars. La plupart des listes de candidats étaient certes affiliées à l'un ou l'autre des deux grands courants politiques, et les organisateurs ont pris soin d'attribuer un territoire limité à chaque camp, pendant la campagne et lors de l'annonce des résultats. Il n'en reste pas moins que les différents candidats, avec leurs partisans, ont spontanément entretenu des relations amicales, parfois crispées, mais sans se permettre de dérapage violent.

La différence par rapport aux autres universités, notamment l'Université Saint-Joseph (USJ), vient sans doute du fait que toutes les facultés et écoles de l'AUB sont regroupées sur un seul campus dans le centre de Beyrouth. Unifier pour mieux régner : c'est ainsi que l'administration de l'université exerce un meilleur contrôle sur l'organisation de la campagne, le déroulement des résultats et le comptage des voix. Le comité électoral est centralisé, dirigé par le responsable des affaires estudiantines, Maroun Keserwani, et regroupant des représentants de toutes les facultés. À la fin de la journée, ce comité a pu rendre publics des résultats définitifs, s'abstenant toutefois de communiquer les appartenances politiques des candidats élus.

Sécurité draconienne

L'université avait mis en place hier un système de sécurité draconien pour éviter tout débordement, et pour empêcher la présence d'éléments extérieurs au milieu étudiant. Les trois principaux points d'accès du campus étaient une fois de plus transformés en check-points – avec présence militaire à l'appui – que seuls les étudiants, le personnel et les journalistes étaient autorisés à franchir. Devant le West Hall, où se déroulaient la plupart des opérations de vote et où les résultats ont été annoncés, un système de vidéosurveillance permettait aux services de sécurité d'observer la foule dans le détail, et de repérer les éventuels fauteurs de troubles.

Les résultats ont été proclamés sur un double écran géant, en recto verso, qui séparait les partisans de chaque camp ; le no man's land de plusieurs mètres où était installé l'écran empêchait les deux groupes de se mêler l'un à l'autre ou, éventuellement, de s'envoyer des projectiles. Après l'annonce des derniers scores, les agents de sécurité ont rapidement dispersé la

foule, tandis que retentissait dans les haut-parleurs du campus l'hymne national qui se voulait unificateur. Les étudiants ont ensuite passé une grande partie de la soirée à célébrer leurs victoires – ou leurs défaites – en paradant dans le quartier de Bliss, à Hamra et sur le front de mer.

Le comité électoral s'est félicité du taux d'abstention assez faible, environ 30 %, mais ce chiffre est incertain puisqu'il a été communiqué en milieu de journée. De nombreux étudiants rencontrés pendant la dernière semaine de campagne ont déclaré qu'ils ne voteraient pas. « Je n'ai pas envie de participer à une élection de marionnettes, explique Amanda, étudiante en médecine. Les candidats et leurs partisans s'amusez ici parce qu'ils ne peuvent pas encore voter à l'échelle nationale, et ils ne font que reproduire ce qui se passe sur la scène politique. » Toutefois, les programmes distribués sur le campus ne font pas mention des appartenances politiques, et proposent des innovations réelles en termes de vie étudiante.

Les résultats

Le courant du 14 Mars a obtenu une faible majorité de 49 sièges sur les 109 qui étaient à pourvoir, en emportant notamment les facultés de business, d'arts et de sciences, et de santé. Les partisans de l'opposition, quant à eux, ont progressé par rapport à l'année dernière, récoltant 36 sièges : ils ont été majoritaires dans la faculté de génie et architecture. Le 14 Mars est à égalité avec l'opposition dans la faculté d'agriculture, où un siège reste à pourvoir. Par ailleurs, une poignée de candidats revendiquant une totale indépendance politique ont emporté 17 % des sièges (19 sièges), notamment dans l'école de médecine.

La semaine prochaine, les étudiants élus se réuniront pour désigner leurs représentants au sein du conseil université-étudiants-facultés. Étant donné la répartition des vainqueurs d'hier, le vote des indépendants sera décisif pour déterminer la couleur politique de leur chef.

George ACHI

Rixe entre les étudiants du 14 et du 8 Mars à l'USJ (24 novembre 2008)

Le reportage de Patricia KHODER

Hier les cours ont été suspendus au campus des sciences sociales de l'Université Saint-Joseph à la rue Huvelin. Une rixe a éclaté dans le campus entre les étudiants partisans du 14 et du 8 Mars, sur fond de commémoration du deuxième anniversaire de l'assassinat du ministre de l'Industrie et député du Meïn, Pierre Gemayel.

Pour pouvoir organiser une activité politique au campus de la rue Huvelin, relevant de l'Université Saint-Joseph, il faut que les délégués des cinq facultés que comptent les lieux approuvent à l'unanimité l'événement. C'est que les activités politiques sont interdites à l'intérieur du campus même s'il compte des comités politiques estudiantins, très actifs surtout lors des élections qui se tiennent au premier semestre de l'année universitaire.

Les étudiants du 14 Mars, qui comptaient commémorer hier à l'intérieur du campus le

deuxième anniversaire de l'assassinat de Pierre Gemayel, ministre de l'Industrie et député du Metn, abattu à Jdeideh le 21 novembre 2006 d'une dizaine de balles à la tête, ont pu recueillir uniquement trois signatures, celles de leurs propres délégués. Les deux autres délégués, appartenant au Courant patriotique libre, soutenus lors des élections estudiantines par les étudiants du mouvement Amal et du Hezbollah, n'ont pas donné leur accord pour que l'événement soit tenu dans le campus.

Selon des étudiants du 14 Mars, un responsable estudiantin du Hezbollah avait même proposé « un hommage, à l'intérieur de l'USJ, à Imad Moghniyé, en contrepartie d'une acceptation de la commémoration de l'assassinat de Pierre Gemayel ».

Selon diverses sources indépendantes, le nombre d'étudiants appartenant aux mouvements Amal et au Hezbollah au campus d'Huvelin est de plus en plus important. Il semble également, selon les mêmes sources, que lors des dernières élections estudiantines, le CPL ait compté sur les voix des étudiants Amal et Hezbollah pour remporter le scrutin. En première année de droit, par exemple, sur la liste du 8 Mars, la candidate du mouvement Amal a dépassé le candidat aouniste de 6 voix...

Face au blocage, les étudiants du 14 Mars ont donc décidé d'organiser la cérémonie dans la rue, devant l'entrée du campus. Ils étaient venus à l'université dès le matin avec leurs portraits, leurs drapeaux sur fond de chants partisans. Ils ont distribué des tracts, rappelant entre autres que « le président martyr Bachir Gemayel avait suivi des études de droit à l'USJ, que les étudiants du mouvement Amal ont déchiré les portraits du ministre assassiné Pierre Gemayel et que nos martyrs constituent une ligne rouge ». Ils ont par la suite décidé de déposer une couronne de fleurs blanches dans la chapelle... de l'université, à l'intérieur du campus donc.

Des négociations avaient été effectuées, et il semble qu'un délégué du CPL et un autre des FL avaient été chargés de porter la couronne de la rue jusqu'au campus (une affaire de quelques mètres) et de la déposer à la chapelle pour éviter les rixes et les frictions...

Malheureusement ceci n'a pas été possible.

Tension exacerbée

Hier, jusqu'en fin d'après-midi, les brigades antiémeutes bloquaient la rue Huvelin, des dizaines d'étudiants se trouvaient encore sur la chaussée et les portes de l'université étaient fermées.

Depuis le début de l'année universitaire, à cause des dissensions politiques, la tension règne entre les étudiants des diverses facultés. Et cette tension exacerbée durant les élections universitaires est montée d'un cran la semaine dernière, quand des étudiants appartenant au 8 Mars ont déchiré des invitations, à l'effigie de Pierre Amine Gemayel, appelant à participer à l'événement organisé par les Kataëb dimanche dernier, et lorsque les étudiants du 14 Mars ont su qu'ils ne pourraient pas célébrer la journée de Pierre Gemayel à l'intérieur du campus. Cette tension a ainsi fini par éclater hier. Dès le matin, les étudiants du 8 Mars, notamment ceux appartenant au mouvement Amal et au Hezbollah, guettaient à l'intérieur du campus le mouvement des étudiants du camp adverse qui organisaient leur événement devant la porte

principale de l'université.
« L'USJ comme Chiyah »

Au terme d'un discours incendiaire prononcé par le président du comité estudiantin Kataëb, Élie Maalouf, la rixe a commencé. Les étudiants du 8 Mars ont lancé en direction de leurs adversaires des poubelles, des bouteilles et des cailloux. Ils ont repris certains slogans brandis haut et fort lors des élections estudiantines, notamment « Nabih Berry sois tranquille, l'USJ est devenue comme Chiyah », « Allah, Najadi (le président iranien Ahmadinejad), Aoun, Abou Hadi (le secrétaire général du Hezbollah Hassan Nasrallah) » et « Hommage à Habib Chartouni (élément PSNS ayant assassiné le président élu Bachir Gemayel), la tête de Bachir est tombée, celle d'Amine suivra ».

Les étudiants du 14 Mars ont répondu par d'autres slogans, notamment « Hezbollah, terroristes », « seules les Forces libanaises protègent la région Est », « Achrafieh tes cloches sonnent, nous sommes fiers d'être FL ».

Mais lors de la rixe d'hier, il y a eu, des deux côtés, beaucoup d'insultes visant des chefs de partis politiques. Il y a eu aussi des étudiants atteints par des cailloux, des bouteilles, des poubelles, ou encore par les battes des brigades antiémeutes. À l'intérieur du campus, un étudiant des Forces libanaises a été roué de coups.

Sandra, étudiante en droit, était toujours en état de choc hier. « Aujourd'hui à Huvelin, j'ai vu la haine... S'ils avaient des poignards, ils auraient pu tuer... J'ai vu comment ils ont passé à tabac Nicolas », dit-elle, relatant les événements de la journée.

Nicolas Farah est délégué des FL de l'une des facultés de la rue Huvelin, il souffre de plusieurs contusions. Il indique qu'il avait été chargé par l'administration de l'USJ de calmer les esprits – si jamais une rixe éclatait – et de déposer, avec un étudiant aouniste, la couronne de fleurs en mémoire de Pierre Gemayel dans la chapelle du campus. Nicolas a été le premier à être passé à tabac. « Mes camarades étaient hors du campus, interdits d'y entrer, et moi j'étais seul. Après une altercation verbale, où j'ai été insulté, des étudiants appartenant au mouvement Amal et au Hezbollah m'ont roué de coups. Je suis tombé par terre, j'ai été piétiné... Mon dos est couvert de bleus », raconte-t-il. Malgré les conseils de son médecin, Nicolas se rendra à l'université aujourd'hui. « Juste pour dire que je suis là. Et que rien ni personne ne m'empêchera de suivre mes cours », martèle-t-il.

Communiqué édulcoré

En fin d'après-midi, les délégués estudiantins des divers partis politiques ont publié un communiqué édulcoré soulignant qu'ils « regrettent les événements de la journée » et qu'ils s'engagent « à préserver l'esprit de démocratie à l'intérieur du campus ».

En soirée, les étudiants Kataëb ont publié un communiqué appelant « les responsables de l'Université Saint-Joseph à mettre un terme aux actes miliciens des étudiants du Hezbollah, car l'USJ a toujours été fidèle à la ligne souverainiste ainsi qu'à la liberté et à l'indépendance du Liban et qu'elle ne se soumettra pas aux intimidations ».

Il y a deux ans, au lendemain de l'assassinat de Pierre Gemayel, une rixe avait éclaté à l'Université Saint-Joseph. Les étudiants du 8 Mars – parmi eux, à l'époque, beaucoup de

aounistes – avaient empêché leurs camarades du 14 Mars d'accrocher un portrait du ministre assassiné. Une altercation avait éclaté.

Mais, il y a deux ans, les esprits étaient de loin plus calmes...

ANNEXE III

Communiqué du Recteur

Suite aux graves incidents survenus sur le Campus des sciences sociales le lundi 24 novembre 2008 et mettant en cause l'Université, les principes de sa Charte et la sécurité des personnes sur le Campus, le Recteur, à la demande des Responsables des institutions du Campus et de son Administrateur, a décidé de saisir le Conseil de discipline de l'Université, conformément aux dispositions de l'article 94 de ses Statuts. À cette occasion, et à la demande d'amicales d'étudiants, le Recteur décide de suspendre jusqu'à nouvel ordre toutes les activités à caractère politique, sur tous les campus et dans tous les centres régionaux.

Beyrouth, le 3 décembre 2008.

Articles de presse L'Orient-Le Jour

Rixe entre partisans des FL et du Hezbollah à l'USJ

24/02/2009

Une rixe a éclaté hier entre des partisans des Forces libanaises et du Hezbollah sur le campus de l'Université Saint-Joseph, rue Huvelin.

De source autorisée, on apprend que la tension était latente entre les étudiants soutenant respectivement les deux formations depuis la veille des fêtes de fin d'année. Il semble également que des partisans FL et Hezbollah aient échangé des insultes via Facebook, jeudi. Vendredi, les tensions étaient donc vives sur le campus. Et des démarches au niveau de l'administration ont permis de calmer le jeu, au dire de la source précitée.

Cette source précise que des altercations ont éclaté devant la cafétéria de la faculté hier, en matinée et dans l'après-midi. Et les étudiants d'un des deux partis ont scandé des slogans provocateurs, exacerbant davantage les tensions.

Le doyen de la faculté de gestion a donc décidé de traduire plusieurs étudiants - trois, selon la source précitée - devant le conseil de discipline. Et l'administration a assuré dans un communiqué publié en début de soirée que les cours se dérouleront normalement aujourd'hui sur le campus, même si l'ambiance reste quelque peu crispée rue Huvelin.

Un étudiant FL roué de coups par Amal et le Hezbollah

07/03/2009

Un étudiant de la faculté de gestion et de management de l'Université Saint-Joseph a été roué de coups hier. L'étudiant appartenant aux Forces libanaises a été passé à tabac, dans un parking souterrain situé à proximité de l'université et consacré aux professeurs de l'institution, par un groupe d'étudiants de l'Université Saint-Joseph qui appartiennent au Hezbollah et au mouvement Amal.

Hussein Houjeiry, de la communauté sunnite et membre du noyau de la cellule des Forces libanaises de l'USJ, venait de sortir du campus de la rue Huvelin quand il a été encerclé par des étudiants du Hezbollah et de Amal qui l'ont traîné jusqu'au parking en sous-sol pour le rouer de coups. Il a été frappé à la tête, au visage et au dos.

Après avoir informé la direction de l'université de l'incident, Hussein a été transporté à l'Hôtel-Dieu. Il souffre de plusieurs contusions.

L'incident d'hier vient après une semaine mouvementée au campus de la rue Huvelin. Ainsi, lundi en fin d'après-midi, l'université avait suspendu ses cours après une rixe qui avait éclaté à la cafétéria entre des étudiants des Forces libanaises, et d'autres du mouvement Amal et du Hezbollah. Ces derniers avaient scandé « Allah, Nasrallah et toute la Dahié », invoqué à pleins poumons l'imam Ali et rendu hommage à Habib Chartouni, qui avait exécuté l'assassinat du président élu Bachir Gemayel.

Après la commémoration de l'assassinat du ministre Pierre Gemayel qui s'était soldée par des incidents au campus de la rue Huvelin, les étudiants avaient signé un pacte d'honneur les engageant à ne pas organiser des événements politiques sur le campus de l'université ou encore à ne pas coller des images partisans à l'intérieur de l'USJ.

Malgré cela, certains étudiants avaient collé au campus de la rue Huvelin, il y a quelques semaines, des portraits du secrétaire général du Hezbollah Hassan Nasrallah et du père spirituel de la révolution islamique, l'ayatollah Khomeyni.

Certains étudiants de l'université dénoncent sous le couvert de l'anonymat l'inquiétude et la peur qui règnent au campus, affirmant que les étudiants du mouvement Amal et du Hezbollah menacent ceux qui pourraient les dénoncer devant le conseil de discipline de l'université.

En prélude au discours du Recteur de l'USJ du 19 mars 2009

L'Université Saint-Joseph, par sa vocation même, a toujours voulu accueillir des étudiants de toutes confessions, de toutes communautés, de tous engagements politiques. C'est cela une université d'inspiration chrétienne : cet accueil, ce vouloir-vivre ensemble.

L'Université Saint-Joseph s'est dotée, il y a plus de trente ans, de statuts qui, dans le respect le plus parfait des droits de chacun, mettent en place des structures de contrôle, des conseils de discipline, qui permettent de sanctionner les déviances et défaillances, somme toute prévisibles dans une Université de quelque onze mille étudiants. Notre Université s'est en somme posée dans la réalité comme elle devait le faire : ouverte et démocrate. Des dérapages inadmissibles se sont cependant manifestés ces derniers temps : on ne se respecte plus, on s'insulte ; on ne s'insulte plus, on se frappe. Les auteurs de tels actes, quels qu'ils soient et quels que soient leurs prétextes, sont indignes et méprisables. C'est l'Université toute entière qui est blessée ; c'est elle qui doit réagir ; et si les procédures reconnues sont inaptes, elle en viendra très prochainement à d'autres pratiques qu'elle n'aurait jamais dû concevoir.

Article de presse L'Orient-Le Jour

Tension sur le campus des sciences médicales de l'USJ

17/12/2009

Une conférence sur la Achoura qui devait être organisée hier par le Hezbollah sur le campus de la faculté des sciences médicales de l'Université Saint-Joseph, à l'initiative du comité étudiantin de la faculté (tenu par le Courant patriotique libre, CPL), a failli dégénérer en bagarre entre des étudiants proches des Kataëb et des Forces libanaises, d'une part, et des partisans du Hezbollah, d'autre part.

L'organisation de cette conférence avait été approuvée par le comité étudiantin et les différents délégués de la faculté dans la mesure où le thème convenu au départ était la commémoration de la Achoura. Mais après avoir obtenu l'autorisation requise, le Hezbollah a modifié le sujet de la conférence et a annoncé que celle-ci devait porter sur une comparaison entre le martyr de Hussein et le comportement du Christ. L'annonce faite par le Hezbollah, sur les affiches et les tracts distribués sur le campus, évoquait un passage de l'Évangile attribuant au Christ des propos dont il ressort, en substance, qu'il est venu non pas pour apporter la paix, mais pour faire la guerre ...

Face à l'exploitation faite de cette conférence, des étudiants proches des Kataëb et des Forces libanaises ont protesté auprès de l'administrateur de la faculté des sciences médicales, souli-

gnant que si le Hezbollah voulait maintenir la nouvelle approche de la conférence avec une intervention d'un uléma chiite, il faudrait qu'un prêtre puisse également donner son point de vue. Cette suggestion a toutefois été rejetée par le Hezbollah, ce qui a poussé les étudiants Kataëb et FL à raidir leur position, appuyés en cela par une partie des étudiants proches du courant aouniste (CPL) qui ont soutenu la position de leurs collègues du 14 Mars, ce qui a poussé l'administrateur de la faculté à annuler la conférence. Le Hezbollah a cependant contesté cette décision et les étudiants des deux camps, les Kataëb, les FL et la faction du CPL qui s'est solidarisée avec ces derniers, d'une part, et les partisans du Hezbollah, d'autre part, se sont rassemblés sur le campus, se faisant face. Aussi bien les FL que le Hezbollah ont alors acheminé des renforts parmi les étudiants d'autres facultés. Pendant un certain temps, une vive tension a régné ainsi sur le campus. L'administration de la faculté a alors confirmé sa décision d'annuler la conférence, ce qui a amené les deux camps à démobiliser leurs partisans et la situation est alors rapidement revenue à la normale sur le campus.

ANNEXE IV

Références de l'Agence d'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (AÉRES)

- Valeurs et objectifs institutionnels : les missions et les valeurs de l'établissement sont clairement définies. Elles sont l'objet d'une communication publique. L'établissement respecte et fait la promotion des valeurs universitaires de liberté académique et d'intégrité intellectuelle.

- Offre de formation : l'établissement a une politique et une stratégie en matière de formation. Les programmes de formation sont conçus et délivrés dans le respect des objectifs et des valeurs de l'établissement. L'établissement a mis en place des mécanismes clairement identifiés pour la conception, l'approbation, la mise en œuvre et le suivi de la qualité des formations qu'il délivre. Les étudiants sont évalués dans le respect de règles et de procédures qu'ils connaissent et qui sont appliquées de manière impartiale. L'établissement veille à la qualité de son corps enseignant. Il communique régulièrement des informations impartiales et objectives sur les programmes de formation et les diplômes qu'il propose.

- Activités de recherche : la recherche est une activité essentielle des établissements d'enseignement supérieur universitaire. L'établissement développe une activité de recherche en cohérence avec ses objectifs et ses valeurs. Il veille à sa qualité et à la valorisation des résultats de recherche et l'enrichissement de ses activités de formation.

- Conditions de vie et de travail des étudiants : l'établissement fournit à ses étudiants un environnement de travail adapté aux exigences de la formation universitaire. Il veille à leur bonne orientation et à leur réussite. Il se préoccupe concrètement de leur insertion professionnelle. La participation des étudiants à la vie de l'établissement est encouragée.

- Relations extérieures : l'établissement se préoccupe de ses effets sur la société. Il est à l'écoute des besoins de la société en termes de formation et de recherche. Il développe des

coopérations avec d'autres établissements d'enseignement supérieur sur les plans national et international.

- Gouvernance : l'organisation des structures de décision et d'administration permet à l'établissement de mener à bien ses projets et de tenir ses engagements vis-à-vis de ses personnels, de ses étudiants et de ses partenaires. L'établissement définit ses politiques et ses stratégies de manière à garantir sa pérennité. La direction de l'établissement est porteuse d'un projet politique connu de l'ensemble des acteurs de l'établissement et dont la réalisation est l'objet d'un plan d'action précis. Les différents niveaux de responsabilité dans l'établissement disposent de l'information et de l'autonomie nécessaires à l'accomplissement de leurs missions. La direction de l'établissement dispose d'une information adéquate, précise, mise à jour régulièrement et accessible aisément sur l'ensemble de ses activités. L'établissement veille à l'utilisation efficace de ses moyens et de ses ressources. L'établissement a mis en place des procédures d'évaluation interne auxquelles participe l'ensemble des acteurs : enseignants, personnels administratifs et de soutien, étudiants, ayants-droits et parties prenantes. Il utilise son activité d'évaluation pour améliorer ses fonctionnements et ses résultats.

Extrait du *Rapport d'évaluation de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth – Liban*

AERES - Mai 2009